

Le coaching gagnant !

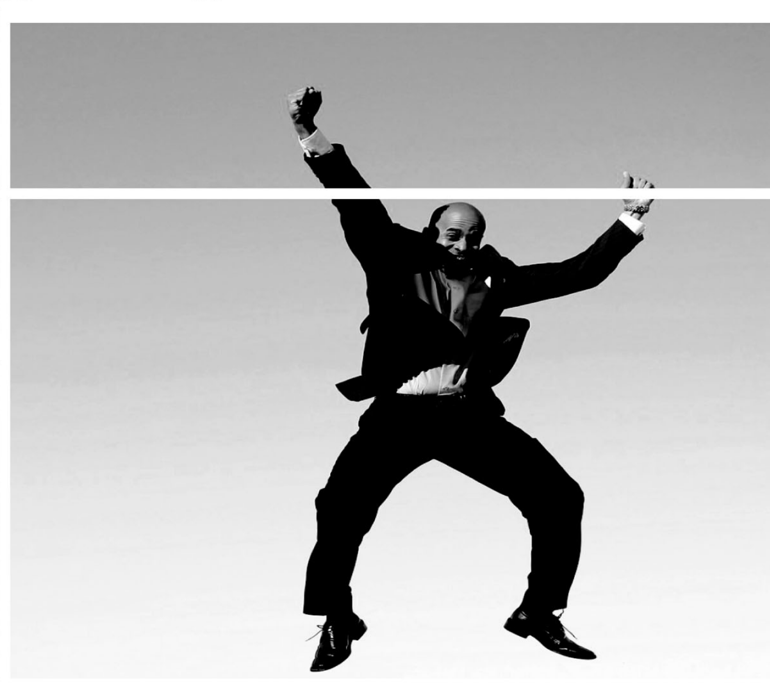


afnor ÉDITIONS

Le coaching gagnant !

Alain Labruffe

Le coaching gagnant !





Publications récentes du même auteur chez le même éditeur

Compétences relationnelles – Du savoir-être au savoir-faire, AFNOR Éditions, 2005.

Management des compétences – Construire votre référentiel, AFNOR Éditions, 2005.

L'Entretien professionnel – Mettre en œuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle, AFNOR Éditions, 2005.

Manager, le kit minute – 30 outils pour progresser, AFNOR Éditions, 2006.

Le Management, coll. « 100 questions pour comprendre et agir », AFNOR Éditions, 2006.

Guide du nouveau formateur, AFNOR Éditions, 2006.

60 tableaux de bord pour la gestion des compétences, AFNOR Éditions, 2007.

Seniors – Talents et compétences dans l'entreprise, AFNOR Éditions, 2007.

Trouvez votre emploi ! – Le Kit minute, AFNOR Éditions, 2007.

101 tableaux de bord pour mieux communiquer dans l'entreprise, AFNOR Éditions, 2007.

Manager, le kit minute – 36 outils pour progresser, AFNOR Éditions, 2007.

La créativité, ça se manage aussi !, AFNOR Éditions, 2008.

GPEC – Pour une stratégie durable et adaptable, AFNOR Éditions, 2008.

Entretiens du manager – Le Kit minute, AFNOR Éditions, 2008.

Le Savoir-Être ! – Un référentiel professionnel d'excellence, AFNOR Éditions, 2008.

Recrutement – Le Kit minute, AFNOR Éditions, 2008.

Communication et qualité – Le Maillon fort, 2e édition, AFNOR Éditions, 2008.

ISBN : 978-2-12-465145-0
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2008 JupiterImages Corporation

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Prologue
Journal d'un coaché en campagne

Allez, hommes injustes !
Vous avez dans l'âme un poison plus mortel
que celui dont vous voulez guérir ;
vous ne méritez pas une place sur Terre
parce que vous n'avez point d'humanité
et que les règles de l'équité vous sont inconnues.
Montesquieu, *Lettres persanes*.

« Usbeck est un garçon formidable ! Je vous le dis et je vous le répète encore, votre fils est épatant… Il vient de trouver un poste enviable dans l'une des plus grandes sociétés de France, l'une des plus réputées aussi. Il m'a confié son journal de bord qui raconte son extraordinaire épopée dans l'un des organismes piliers du CAC 40. Vous pensez, belle-maman, un chiffre d'affaires de plusieurs milliards, des bénéfices records pour l'année écoulée, des implantations sur les cinq continents, des perspectives d'avenir inouïes et un salaire à la hauteur. Nos amis vont être verts de jalousie !

(…)

» Oui, vous avez raison, il doit progresser en anglais, mais l'espagnol ça va… Imaginez, ma chère Fatmé, avec un bac plus cinq en poche obtenu dans l'une des meilleures grandes écoles de France…

(…)

» Quoi, la plus chère ? Bon, d'accord… Il a été embauché à deux fois le smic pour un premier boulot ; il va pouvoir rembourser son prêt étudiant en dix ans, peut-être moins, grâce aux primes d'expatriation… D'accord, il faut aussi enlever les 25 % de charges, les deux loyers, les frais de déplacement, mais il bénéficie d'un accès à la cantine pour moins de trois euros par jour, de RTT qu'il peut cumuler pour venir nous voir et de voitures de location à tarif réduit.

(…)

» Quoi, nous ? Je ne vous l'avais pas encore dit ? Je voulais vous faire la surprise… Mais, vous savez, c'est pour dans sept mois, nous avons encore le temps d'en parler. Mais oui, tout va bien, Fatmé, je vous assure. Le prénom ? Nous hésitons encore entre Mirza-Benoît pour un garçon et… Riga-Zoé pour une fille…

(…)

» Oui, je consulte régulièrement mon gynécologue, il m'a toujours très bien conseillée, c'est un bon coach pour le suivi de ma grossesse. Oui, j'irai aussi aux séances d'accouchement sans douleur avec Usbeck. Nous avons également un bon coach qui applique la méthode Caycedo…

(…)

» Oui, c'est une bonne idée, j'irai aussi consulter une doula[1]. Vous dites que c'est un coach ancestral qui vous a aidée avant, pendant et après votre grossesse, du temps où vous attendiez Usbeck en Iran, et qu'elle accompagne les parents dans la prise en charge du bébé, en partenariat avec la sage-femme et le médecin ? Ah, c'est très intéressant, Fatmé…

(…)

» Bon, revenons à Usbeck… Il a des conditions de travail tout à fait extraordinaires. Un avenir radieux l'attend… Dans deux ans, oui, c'est sûr, peut-être au Nigéria. Oh, mais l'Afrique n'est plus ce qu'elle était ! La situation est

1. Klaus Marshall H., Kennell John H., Klaus Phyllis H., *The Doula Book : How a Trained Labor Companion Can Help You Have a Shorter, Easier, and Healthier Birth,* Da Capo press, 2002.

redevenue calme. Ensuite ce sera l'Arabie Saoudite, où il disposera d'une villa pour lui tout seul avec piscine et des gardes armés tout autour…

(…)

» Ah, belle-maman, vous savez que je ne le verrai que toutes les six semaines, car là-bas les femmes sont interdites, je veux dire qu'elles n'ont pas le droit de suivre leurs époux. Oui, je sais, ce sera un peu dur ; l'alcool est aussi interdit, mais j'ai confiance, il résistera car il a de l'ambition. Ensuite, ce sera l'Inde ou la Chine avec cette formidable opportunité qu'auront constituée ces jeux Olympiques. Oui, il ira sur une base au fin fond du Tibet au pied de l'Himalaya : lui qui adore l'alpinisme, c'est formidable !

(…)

» Mais non, belle-maman, les journalistes racontent n'importe quoi, les moines bouddhistes sont non-violents et les autorités chinoises sont juste là pour surveiller la circulation automobile, pacifier les choses et calmer les esprits. De toute façon, Usbeck ne fait pas de politique, c'est avant tout un technicien…

(…)

» Oui, oui, je vous envoie son livre de bord : vous constaterez vous-même comme il est content de sa période d'essai. Il a pris ses fonctions à l'est du Bassin parisien, à moins de deux heures de la capitale, lui qui en rêvait ! Bon, d'accord, c'est un peu loin pour l'instant. Il fait ses classes à l'autre bout de la France, mais on se voit tous les quinze jours. Ce sont des week-ends romantiques en amoureux. Oui, bien sûr, il est un peu fatigué, mais comme il adore les grasses matinées, il en redemande, vous savez. Enfin, il repart le dimanche en fin d'après-midi pour une nouvelle semaine, mais vous verrez, tout va bien pour lui. Et puis vous savez, six mois, c'est vite passé : après, ce sera le siège pendant dix-huit mois ou bien une usine dans l'Est ou en Normandie…

(…)

» Oui, oui, je vais bien, tout se passe bien… Bon, il faut que j'aille m'entraîner avec mon coach de surf pour les prochains championnats à Hossegor. Le temps est frais mais la mer est super en cette saison… Je vous embrasse, Fatmé, et faites une bise à Ibben. Oui, je vous envoie le carnet de votre fils. Bonne lecture. »

Lundi 5 mai, premier jour

Pour moi, le mois de mai commence véritablement ce lundi 5 mai, puisque c'est mon premier jour de travail. Après de longues études, commencer par quatre jours fériés, c'est top ! C'est ce que j'appellerai un coaching gagnant avec le recul de cette journée initiatique et cette immersion dans la vie professionnelle…

Formalités d'usage à la porte de l'établissement. Le premier assistant du directeur du personnel en personne est venu me chercher au poste de garde après une petite heure pour les formalités, badge, casque de sécurité, masque à gaz, conférence vidéo, etc. Des papiers à n'en plus finir ! Un type sympa, cet Albert. Il m'a remis mon contrat de travail et divers documents dont ma fiche de fonction, qui est en fait une vraie description d'une vingtaine de pages que je dois potasser avant de rencontrer mon correspondant de la Direction des ressources humaines, intitulé toujours en vigueur, n'en déplaise à Hervé Sérieyx, qui attend toujours les Pilotes du 3e type[2] *depuis un quart de siècle.*

À midi, j'ai fait la connaissance de mon chef de service apparemment surbooké. Il m'a confié à l'un de ses adjoints, Alexis, pour aller déjeuner à la cantine. Le choix est large, les portions sont très copieuses et il n'y a pratiquement pas de queue. Au café, tout le monde se retrouve et papote autour d'un mange-debout. J'ai compris que pour le mois de mai chacun a une stratégie bien établie pour lancer les ponts les plus longs possible. Ce qui explique les rangs clairsemés aussi bien dans les locaux qu'à la cantine.

*Au retour, j'ai hérité d'un bureau dans l'*open space*. Vitré et verdoyant comme il se doit. Le technicien de maintenance étant en congé, je n'aurai mon ordinateur que la semaine prochaine. En fait, j'en ai un, mais je ne dispose pas du code et, de toute façon, il doit être reconfiguré, m'a expliqué ma voisine Adeline. J'ai donc été à la rencontre des collègues, sous sa houlette.*

Or, pendant cette période, comme il manque la moitié des effectifs, personne n'avait beaucoup de temps à m'accorder. En fin d'après-midi, mon chef de service m'a fixé rendez-vous pour le lendemain matin. J'ai donc lu la documentation disponible sur le site, le règlement intérieur, les consignes de sécurité, l'historique, les perspectives d'avenir…

---

2. Sérieyx Hervé, Archier Georges, *Pilotes du 3e type*, éditions du Seuil, 1986. Lors de ses conférences, Hervé Sérieyx recommande de trouver un nouvel intitulé pour la fonction RH, pour éviter le mot « ressources ». Nous proposons « développement personnel ».

Mardi 6 mai

C'est l'heure du rendez-vous avec Bernie, mon chef, dans sa cage de verre. La trentaine, des lunettes, déjà crâne d'œuf, un caractère tempétueux et un cheveu sur la langue, il respire à peine quand il parle. Il me présente le travail, les objectifs, les contraintes, les enjeux. Interrompu toutes les deux minutes par un coup de fil ou quelqu'un qui le sollicite. En vingt minutes, l'entretien est expédié, et Bernie me souhaite bon courage en s'éclipsant. Je comprends que nous nous reverrons plus tard. Je suis encore assis qu'il est déjà loin.

Je rejoins donc mon bureau pour compulser le dossier qu'il m'a fourni en guise d'os. Je ronge mon frein en épluchant les chiffres pour en rédiger une synthèse à présenter au début de la semaine prochaine.

À midi, Bastide, un comptable, me harponne pour aller déjeuner. Grosse fatigue et grosse déprime en perspective. Je me présente et puis je l'écoute en silence : trop de pression, trop de stress, et dans six mois il est muté en mer du Nord pour deux ans. Il a ricané quand je lui ai demandé s'il était volontaire : « T'as signé comme moi, dans deux ans, tu pars là où on te dit d'aller et tu te débrouilles comme tu peux. Moi, c'est simple, je suis célibataire ; mais toi tu es marié et bientôt papa, cela va se compliquer. » Je le savais déjà, mais j'ai fait un choix, je m'y tiendrai.

J'ai passé l'après-midi au service du personnel pour faire le point avec Boris, un assistant, sur ma carrière, mon avenir, mon projet professionnel, mes compétences, la formation à envisager. Pour l'anglais, je vais hériter d'un coach, par téléphone, à partir de la semaine prochaine. Tous les jours, vingt minutes, à 13h30 précises. Il m'appelle, je réponds et je converse avec lui jusqu'à ce que je sois fluent. *Je lui envoie le résumé en anglais par mail, il me le retourne jusqu'à ce qu'il soit* clean *: c'est à moi de me corriger. Si cela me convient ? Oui, bien sûr… Comme dit l'adage, c'est en forgeant que l'on devient forgeron.*

Boris m'explique : « Ce n'est qu'un début, tu sais. Le coaching, c'est une spécialité maison : plus rapide, plus adapté, plus punch et concret que les formations classiques en groupe, où les deux tiers des stagiaires s'ennuient ou pensent à autre chose, sans compter les déplacements à n'en plus finir, les pertes de temps, le gaspillage d'argent. Avec le coaching, un euro investi est immédiatement rentable : tu poses les questions qui t'intéressent et tu as tout de suite la réponse. Épatant, isn't it *? »*

En effet, j'ai droit à dix journées de formation pour ces six mois. Apparemment, j'aurai un coach pour combler chacune de mes lacunes. Boris rectifie : « Ce sont des objectifs de progression pour baliser ta période d'intégration. » Il suffit que j'en fasse la demande en fonction du plan d'action élaboré aujourd'hui, en accord avec mon correspondant, pardon mon coach RH ici présent, le divin Boris…

Après trois heures de discussion approfondie sur mes connaissances, ce Boris, mi-psychologue mi-pythonisse, note tout sur son portable au fur et à mesure. Il me montre quelques bribes pour accord puis me présente une superbe carte des compétences que je commente avec lui afin de planifier les actions de formation. La plupart seront réalisées par des coachs maison, des personnes ressources détectées lors des entretiens annuels. J'aurai droit à des conseillers seniors dont la mission essentielle est devenue le coaching après avoir arpenté les quatre coins de la planète et déployé leurs compétences dans plusieurs métiers. « C'est tout de même mieux que de les virer avec un pont d'or à 55 ans comme 62 % de leurs semblables dans les autres secteurs en France, isn't it *? »*

Il m'agace avec son tic. Entre mon chef qui chuinte et lui qui m'éreinte, je me demande s'il est possible de trouver un coach en expression orale dans cette compagnie…

Boris m'invite à dresser tout seul, sur le même modèle que la carte de compétences qu'il vient d'imprimer, avec quelques colonnes en plus et de nombreuses autres lignes, ce qu'il appelle mon « passeport formation ». Il m'apprend du même coup que c'est un accord de branche qui a voulu instaurer ce document pour tous les salariés, suite à la loi du 4 mai 2004 sur la formation continue tout au long de la vie. Pour les compétences techniques, tout lui paraît correct, mais pour le reste…

Quoi, le reste ? Vite, un coach ! J'aurais, selon lui – et il parle en expert puisqu'il est effectivement docteur en psychologie –, des attitudes peu compatibles avec une intégration harmonieuse en équipe et un leadership peu en phase avec ce qu'attendent actuellement les collaborateurs de la compagnie. « Mais rassurez-vous, me dit Boris, si vous avez été embauché, c'est que vous êtes un élément de valeur et que vous pouvez apprendre. Il faut simplement lisser quelques poils qui dépassent et peuvent gratter un peu… Vous aurez donc un coach, une demi-journée par semaine pendant un mois pour travailler votre approche des personnes et vous préparer au régime de l'expatriation. Vous devez être très fort mentalement… Avec l'anglais, vous êtes à trois jours de formation. Vous avez encore de la marge ! Par ailleurs, cette carte de compétences doit vous servir régulièrement de BEP. »

Il sourit, apparemment content de sa plaisanterie à laquelle je ne comprends goutte, puis reprend :

« Oui, le BEP est le nouveau bilan d'étape professionnel, voulu par la nouvelle loi de modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008. Elle préconise des BEP pour que chaque salarié fasse régulièrement le point sur sa carrière, à partir de ce document que nous avons spécialement construit sur la base d'un référentiel des compétences utiles à l'ensemble de notre compagnie. Il s'agit d'un diagnostic des compétences et du parcours professionnel. Élaboré par le salarié, dit la loi, afin que ce dernier puisse le présenter, comme l'article 6 le préconise, à l'embauche ou lors de l'entretien professionnel, organisé chez nous annuellement. Nous avons donc mis au point cette carte des compétences. Actualisée régulièrement, elle constitue l'outil de ce bilan et vous pouvez la mettre à jour, tout seul si vous le souhaitez, ou bien avec moi, ou encore avec votre chef de service, à toute occasion de changement d'évolution, de promotion ou de reclassement. Vous comprenez ? »

Je comprends. Il poursuit : « Le prochain bilan d'étape professionnel, qui engage votre avenir moyennant un coaching approprié, aura lieu pour vous à la fin de votre période d'essai. Il faut donc que tous les écarts constatés aujourd'hui et identifiés dans la carte des compétences techniques et relationnelles que vous avez entre les mains soient comblés. Donc, c'est à vous de m'alerter à chaque fois que vous rencontrez une difficulté. Je suis là pour vous aider et vous trouver un coach susceptible de vous faire progresser dans le ou les domaines qui vous posent problème. »

Cette seconde journée a été riche d'enseignements. Elle m'a notamment permis de réaliser un vrai bilan de compétences grâce à ce BEP qui m'a été remis comme nouveau sésame pour une carrière prometteuse quoique exigeante. Mais pourquoi Boris croit-il que je ne suis pas assez fort mentalement ? Et comment un coach pourrait-il m'aider dans ce domaine ?

Mercredi 7 mai

*L'*open space *est encore plus vide que la veille : c'est la journée des mères et Adeline en a profité pour disparaître. Cette fois, je vais à la cantine avec un jeune financier à la mine réjouie. Pour lui, tout va bien. Au dessert il me confie qu'un certain Cédric, la quarantaine, a craqué… La semaine dernière on l'a retrouvé pendu dans un coin de l'*open space*…*

Je suis scotché à mon siège et j'ai tout de suite beaucoup moins faim.

« Bon salaire, emploi sûr, carrière bien remplie mais une faille dans son mental. C'est le troisième depuis le début de l'année, mais, je te le dis tout bas, n'en parle à personne : seule notre unité est au courant… »

J'ai comme un frisson, car cet aspect des choses n'apparaît habituellement pas dans les livres de management, même pas dans Voyage au centre des organisations *de Mintzberg*[3]*, qui constitue pourtant la bible de tous les apprentis managers. Le chef passe la plupart de son temps à dialoguer avec ses collaborateurs et il trouve toujours une solution par ce moyen.*

« Oui, on le savait fragile… Il avait eu droit à un coach pendant quelque temps qui pensait que tout allait bien, ou du moins qu'il serait capable de surmonter son coup de blues. Il avait eu une période difficile pour s'adapter au Kazakhstan. À son retour, il était un peu à côté de ses baskets. Il n'a pas supporté le nouveau rythme qui lui était imposé, le respect des délais et les autres règles de la vie sociale qui le changeaient de l'improvisation permanente qu'il avait dû endurer en travaillant avec les kazakhs. »

Il me faut fortifier mon mental comme les sportifs de haut niveau, car la carrière que j'entreprends (entre expatriations à répétition, isolement austère dans des villas en Arabie Saoudite ou bien dans les tempêtes de la mer du Nord, ou encore dans les camps retranchés de l'Angola ou du Nigéria avec les attaques des bases perpétrées au Tchad ou en Côte d'Ivoire, sans compter les descentes des guérilleros au Venezuela ou en Colombie) s'apparente à un sport extrême.

« À ce jeu-là, tu deviens vite vieux avant l'âge et si tu n'as pas un mental d'acier, tu craques ; c'est ce qui est arrivé à Cédric. C'est pourquoi la préparation mentale devient une discipline à part entière, et tu as le choix : coaching individuel ou en groupe, car nous avons tous besoin de nous fortifier dans ce domaine vu les situations professionnelles extrêmes qui nous attendent. Tu peux t'insérer dans le groupe du vendredi à 16 heures ou dans celui du lundi à

---

3. Mintzberg Henry, *Le Management – Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2000.

8 heures, comme tu veux. La séance dure une heure. Auparavant, il vaut mieux que tu suives une séance de coaching individuel d'un couple d'heures pour avoir les bases : au menu, respiration et relaxation. Je t'inscris pour la semaine prochaine, jeudi de 8 à 10, d'accord ? »

Mon agenda commence à se charger. Ce 8 mai s'annonce donc bien comme un jour de libération…

Vendredi 9 mai

Ils ne sont plus que trois à assurer une permanence tranquille, car, apparemment, nos clients et fournisseurs sont aussi au repos. Après le succès du viaduc de Millau, le concours du pont le plus long est devenu un sport national. Pendant ce temps-là, nos concurrents étrangers travaillent tandis que les Chinois viennent tout juste de découvrir les joies de deux semaines de congés payés.

J'en profite pour discuter avec David, un stagiaire ingénieur en mécanique des fluides. Il travaille sur un projet de liquéfaction des schistes bitumineux. Il a vu son responsable de stage, son coach en langage interne, deux ou trois fois en quatre mois, et il se débat avec ses abaques et ses équations devant son ordinateur. Il a été bombardé chef de projet pour trouver de nouvelles solutions avant d'aller les proposer sur une base près du cercle polaire à la frontière du Canada. C'est peut-être une destination qui m'attend, sauf que le marketing des phoques ou le cash flow *de l'échange de carbone ne doit pas beaucoup intéresser mes employeurs, à moins que je ne réussisse à prouver mes talents d'écrivain à ce sujet et que je rédige une belle page de pub qui attirera les producteurs de* Thalassa*, voire Nicolas Hulot… Tiens, au fait, le coach écolo du Président, qu'est-il devenu ?*

En réalité, le groupe de projet dirigé par David est aussi virtuel que ses modèles mathématiques : tout le monde est pressé, surbooké et stressé. À chaque réunion de travail, il manque les deux tiers de l'effectif. David doit donc sans cesse combler les trous et parer au plus pressé. Son départ pour sa cabane à Fort Edward au Canada est prévu dans quinze jours afin qu'il expérimente son nouveau procédé. Il doit retrouver sur place ses interlocuteurs désignés qu'il n'a rencontrés qu'à l'occasion de deux visioconférences organisées avec dix heures de décalage horaire. Il a dû rester éveillé jusqu'à minuit pour que ses correspondants de l'autre bout du monde puissent participer aux débats. Ils lui ont promis que tout serait prêt à son arrivée. Il y croit.

À 16 heures, tout le monde se souhaite un bon week-end, et moi je vais rejoindre mon studio au milieu des betteraves.

Lundi 12 mai

*L'*open space *est à moitié rempli, ou à moitié vide, au choix : la stratégie du long viaduc est manifestement très au point. C'est le lundi de Pentecôte dont personne ne sait s'il est redevenu férié ou jour non payé pour je ne sais plus quelle grande cause nationale…*

Adeline est de retour et m'invite pour le début de l'après-midi à une conférence donnée par un entraîneur de football renommé qui sait ce qu'est le management des hommes : il a été champion de France (ou plutôt son équipe), a résisté six mois en Angleterre puis a débarqué dans la capitale où son club est actuellement au bord de la relégation, après deux années de coaching et l'obtention du 3e budget de la ligue 1 de football (80 millions d'euros). Son expérience montre que le coaching n'est pas une science exacte et que les diamants des James Bond du monde sportif ne sont pas éternels. En tous les cas, selon mon interlocutrice qui l'adore, Paul est absolument « gé-nial ! », et il faut aller l'écouter toutes affaires cessantes. Apparemment, tout le monde l'a entendue.

Effectivement, Paul est la réplique de Buster Keaton. Il lit un texte qu'il vient de découvrir, probablement écrit à la va-vite par sa chargée de communication un peu trop pressée. Il déroule son texte au petit trot, sans charisme excessif, en nous racontant pesamment que notre entreprise est comme un terrain de football. L'essentiel est de bien occuper le terrain, chacun à son poste, selon un schéma tactique bien défini par le manager, tout en prêtant main forte à tous ceux qui en ont besoin afin de concrétiser l'action, avec pour unique objectif de marquer un but. Le chef doit par ailleurs siffler les hors-jeu et remonter les bretelles de ceux qui ne jouent pas collectif.

La salle à moitié intéressée applaudit mollement et, naturellement, un barbichu pose la question qui fâche : « Pourquoi n'avez-vous pas appliqué la recette pour le club de la capitale, actuellement 18e en championnat de ligue 1 ? » Bégaiement du conférencier qui botte en touche. Le match est donc momentanément arrêté avant une autre question plus politiquement correcte. Mon voisin me susurre : « Moi, je veux bien jouer collectif pour le salaire de Miguel Pauleta, l'attaquant vedette du PSG – 400 000 euros par mois. » Je garde pour moi l'estimation des honoraires du super coach pour sa conférence du jour, aux alentours de 25 000 euros… Effectivement, nous ne jouons pas dans la même catégorie, et il y a coach et coach… Je m'autorise une pensée impertinente : le coaching ne se révèle pas toujours gagnant…

Mardi 13 mai

*Le plein emploi est de retour dans l'*open space *mais, sur trente personnes, il en manque tout de même quatre. Nous sommes dans la moyenne nationale. Y a-t-il un coach pour éviter l'absentéisme chronique en France ? Heureusement, Erwan, l'informaticien de maintenance, est de retour et, en une heure, il remet en service mon ordinateur. L'écran m'invite à contempler de beaux poissons multicolores qui tournent inlassablement dans leur bocal : je n'ai même pas besoin de les alimenter. Erwan m'envoie un coach pour m'expliquer les nouvelles fonctionnalités qui vont me permettre d'être en contact avec tous les personnages clés de la Compagnie et d'obtenir toutes les informations utiles pour l'exercice de ma fonction.*

Émilie arrive juste avant midi et, entre l'installation de deux logiciels, se plaint que son chef la harcèle depuis des années mais que personne ne la prend au sérieux. Il s'arrange pour la convoquer en fin d'après-midi dans des endroits déserts, l'emmène en mission dans d'autres établissements et prétend lui donner des leçons d'un genre tout particulier lors des nuits passées à l'hôtel. Elle en a parlé au responsable des ressources humaines, le big boss *en personne, qui lui a fait comprendre, avec sa voix doucereuse de cabot tout en jouant avec ses lunettes pour mieux la transpercer de son regard de myope, qu'elle prenait ses désirs pour des réalités. En attendant, il lui a proposé d'en parler une heure par semaine à un coach pour faire le point sur son look, son attitude et tout ce qui pouvait inciter son chef Dominique – qui est une femme – à se mettre hors jeu. Les séances durent depuis deux mois mais la situation n'a guère changé.*

Malgré l'absence de maquillage, la nouvelle coiffure siglée Jeanne d'Arc, les amples pantalons et un langage de robot – autant de conseils prodigués par le coach –, Dominique est toujours aussi entreprenante. Je savais que plus de 50 % des femmes étaient victimes de harcèlement sexuel au travail, mais la proportion de harceleuses m'avait échappé. J'avais aussi retenu qu'un quart des salariés français se plaignait de harcèlement moral[4] *sans imaginer que je rencontrerais si tôt de telles situations autour de moi. « Mais si, m'affirme Émilie, et comme tout le monde veut ignorer le problème, j'ai demandé ma mutation… Donc, la prochaine fois que vous buggez, ce sera sans moi ! » Encore un coaching gagnant mais pas sur le terrain attendu. Ce qui semble confirmer la règle énoncée par Boris : « Un coach te fait trouver une solution mais pas toujours celle que tu espérais ! »*

---

4. Hirigoyen Marie-France, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, La Découverte, 2003, p. 120.

Mercredi 14 mai

Les mères de famille ont à nouveau disparu, soit une douzaine de femmes qui ont confié leurs dossiers aux bons soins de leurs collègues déjà submergés de travail, car la planète entière grouille de mille questions, bruisse de mille projets et s'active sans ponts ni délais en ce mois de mai où le prix du baril de pétrole s'envole au-delà des 125 dollars. Elles ont mis leur téléphone aux abonnés absents. En fait, j'apprends plus tard que les dossiers en souffrance attendent leur retour, à la grande joie de nos concurrents étrangers qui, en l'absence de Monique, Isabelle, Armelle, Delphine, Roxane ou Stéphanie, récupèrent les marchés de nos clients les plus impatients.

Survient Francis, la cinquantaine argentée, qui se présente à moi dans un souffle : « Je suis votre tuteur pour votre période d'essai. Je suis de la vieille école, comme vous le voyez, mais d'habitude, ici, on dit coach. J'ai trois petits jeunes à coacher pour les six mois qui viennent. Venez, je vais vous faire sortir de votre bocal. Nous allons visiter l'établissement et prendre l'air en faisant le tour des installations. Prenez votre masque et votre casque. Lors de la dernière alerte nous avons dû emmener quatre-vingt-cinq intoxiqués à l'infirmerie et douze sont restés trois jours à l'hôpital car leur masque n'avait pas été changé en temps utile. Rassurez-vous, tout le monde s'en est tiré. C'était il y a plus de dix ans ; depuis, la sécurité a fait des progrès et nous avons un exercice de sécurité une fois par mois. »

Il m'explique son rôle pendant la visite, qui va durer toute la journée, et me donne l'occasion de saluer une quantité de responsables et de collègues de différents services. Il précise sa mission à mon égard pendant toute ma période d'intégration : répondre à toutes mes questions, me conseiller en cas de difficulté, m'aider à trouver le bon interlocuteur, m'assister lors des projets que je dois mener, m'éviter les chausse-trappes et me redonner le moral en cas de blues. Je l'appelle quand je veux et il passe me voir tous les mercredis matin pour faire le point avec moi. Il nomme ces séances des « entretiens de régulation ».

Nous nous donnons donc rendez-vous mercredi prochain, de 9 à 12 heures. Je ne suis pas très bavard mais comme je suis un bon questeur, je poserai toutes les questions possibles notées au préalable dans le grand livre noir qu'il me remet. C'est à la fois un livre de bord et un agenda dans lequel je dois tout noter, commenter mes observations et mes rencontres, écrire mes questions afin d'alimenter nos séances de coaching et suivre toutes les relations que je tisserai pendant ma période d'essai. « Oh, suis-je bête, si vous préférez votre

ordinateur… bien sûr. » Le cahier est déjà formaté avec deux marges, une à droite et une à gauche, plus une mince colonne pour noter les dates et les heures afin de suivre tous les rendez-vous. Il me donne le mode d'emploi pour l'enregistrement de ce qu'il appelle la photographie de mes journées de travail.

Jeudi 15 mai

Je dois rédiger le compte rendu de la visite de la veille avec questions et commentaires afin de le soumettre à la sagacité de mon coach senior. C'est déjà l'heure de la cantine. Hubert vient me demander si j'ai terminé mon pensum. « Oui, non pas du tout, c'est très instructif. » Cette réponse me donne une première vision des processus opposants chers à Jean-Didier Vincent. Hubert fait mine de ne pas comprendre. Il me demande de préciser ce que je veux dire en pointant du doigt, de sa voix doucereuse, les problèmes de communication qui peuvent découler de la déformation, l'interprétation, l'amplification que de telles réponses peuvent provoquer dans des situations plus délicates…

Je précise donc mon avis : « Oui, j'ai terminé ; non, ce n'est pas un pensum ; oui, c'est très instructif. »… Il éclaire alors ma lanterne en me précisant qu'il s'occupe de rédiger des manuels d'autoformation à l'usage des coachs. Il est le coach des coachs en quelque sorte. Il est effectivement dans l'intimité de ceux qui ont pour mission de coacher tout le personnel, qu'ils soient internes à l'entreprise comme la majorité d'entre eux, ou externes comme les rares élus qui ont été sélectionnés dans leur domaine de compétence après une audition de type grand jury. Payés à prix d'or, certes, mais avec une obligation de résultat. J'en profite pour essayer de faire le tour de la question avec lui.

D'abord, c'est quoi un coach ? Depuis dix jours que j'ai pris mes fonctions, j'en ai vu chaque jour une ou deux espèces différentes.

Pour Hubert, très docte, « le coaching est essentiellement une situation duelle servant à accompagner quelqu'un dans un perfectionnement décidé à l'issue d'une évaluation concertée de compétences techniques ou relationnelles. Avec cette méthode d'évaluation apparaît soit un écart à combler, mesuré objectivement et admis par une personne, soit un objectif de progression déterminé en commun par le chef et son collaborateur, puis confirmé par ce dernier et le coach qui lui est affecté. Le coach doit donc posséder des compétences spécifiques sur le plan technique dans les disciplines pour lesquelles une personne

le consulte, et surtout des compétences relationnelles pour gérer des échanges d'ordre essentiellement pédagogique. »

Il enchaîne son explication avec la même conviction qu'un formateur en train de faire un exposé, et ponctue ses propos de silences attentifs pour me permettre d'opiner du bonnet ou de branler du chef au gré de mon inspiration, avant que lui reprenne la sienne.

« La démarche centrale du coach est en général heuristique : vous savez, c'est le fameux "Euréka !" d'Archimède, qui est amené à trouver tout seul la réponse sous la double contrainte de l'ordre du roi et du délai qui lui est imparti pour trouver la solution, et qu'il doit respecter s'il ne veut pas être décapité et projeté dans l'au-delà. C'est d'ailleurs l'eau d'ici qui l'a sauvé… »

Il faut que je m'habitue à ses maudits jeux de mots prononcés sans crier gare.

« L'odyssée du coach s'accompagne d'un soutien inconditionnel et indéfectible à la personne qui engage l'action de progression, alors que sa situation problématique n'est pas toujours très claire, surtout quand il s'agit de problèmes d'ordre interpersonnel ou de management relationnel. Vous avez vu tantôt la difficulté d'être clair et l'une des possibles origines des quiproquos entre celui qui formule une double question et celui qui essaie d'y répondre en une seule phrase. La plupart des problèmes soumis à nos coachs consistent d'abord à démêler les questions avant de pouvoir fournir des réponses, et le moindre mot se révèle sujet à caution. »

Je suis évidemment convaincu par cet irréfutable in-basket test *(épreuve analogique que les Américains utilisent lors des entretiens de recrutement, comme me l'avait signalé, au cours de mes études, un enseignant qui nous avait préparés en groupe puis coachés individuellement aux entretiens de recrutement) dans lequel je me suis pris les pieds au début de notre échange.*

« C'est à l'occasion de ces situations tendues que les coachés manifestent les plus grands blocages. Tout le talent du coach consiste à faire fondre ces résistances dans une relation qui doit allier encouragement et fermeté, écoute active et questionnement, empathie et fausse naïveté, vraie ignorance et conseil sensé. Bref, le coach doit donner envie au coaché d'atteindre des objectifs cachés après les avoir éclairés par un savant dosage mêlant maïeutique et impertinence, ignorance feinte et conseils opérationnels. Or ceux-ci, aussi évidents soient-ils, ne peuvent être acceptés qu'après avoir été rejetés par le coaché, puis digérés et enfin proposés comme une évidence par le coaché lui-même. Ainsi ce dernier se prend en charge et applique sans le

savoir le principe de responsabilité sociétale de la nouvelle norme ISO 26000, laquelle vise, je vous le rappelle, à l'épanouissement personnel des salariés. »

J'ai pris des notes pendant son explication. J'en conclus que chaque entretien en face à face au cours duquel un problème est posé par un interlocuteur est une situation potentielle de coaching, visant non pas à donner des solutions toutes faites, mais à faire réfléchir l'autre. Ainsi, en lui servant de miroir et en réfléchissant avant de renvoyer les images, je peux aider l'autre à trouver lui-même les solutions au problème posé.

Hubert apprécie ma synthèse et conclut : « Voilà, tu as tout compris ! C'est comme cela que tu peux tout résoudre sans être un spécialiste de la question qui t'est posée ! Ta synthèse illustre bien le processus de prise de conscience et de clarification qui s'opère face à un rébus, une énigme, une question indécise comme disait La Bruyère en parlant d'autrui. Reste à acquérir l'ensemble des compétences nécessaires dans le domaine du coaching pour devenir un vrai pro. Cela, c'est aussi mon boulot : d'une part, aider au perfectionnement de chaque personne spécialiste dans son domaine afin de lui permettre d'acquérir les compétences du coach ; d'autre part, vérifier que les soi-disant coachs qui fleurissent en nombre depuis quelques années (3 000 pour la seule année 2007 !) ont bien les compétences requises pour être efficaces… Je peux te dire que je me réjouis toujours d'auditer ces prétentieux, ces vantards qui, parce qu'ils ont entraîné une équipe sportive composée de mercenaires payés à prix d'or, prétendent relever les défis de l'entreprise en coachant des managers qui ont des problèmes pour motiver leurs collaborateurs, leur faire passer un message ou les faire adhérer à une décision qui vient d'en haut, les impliquer dans un projet ou leur faire comprendre les enjeux de la mondialisation. Et puis il y a tous ceux qui confondent formation et coaching ainsi que la cohorte de ceux qui ne savent rien et prétendent faire de la "relation d'aide" en entreprise… »

Je le crois aisément. J'apprécie surtout de voir mon perfectionnement confié à de vrais professionnels triés sur le volet, car cette inflation de coaches, alors qu'il n'existe aucune école, aucune filière universitaire pour les former, me rendait perplexe jusqu'alors. Quant aux ouvrages sur la question[5]*, ils me paraissaient osciller entre l'angélisme béat de prosélytes sectaires et le surréalisme abscons dans lequel toute nouveauté veut se draper pour paraître à la mode, même si certains d'entre eux sont écrits par des gens de valeur qui font autorité depuis longtemps*[6]*…*

---

5. Bournois Frank, Chavel Thierry, Filleron Alain, *Le Grand Livre du coaching*, Eyrolles, 2008.
6. Buratti Laurent, Lenhardt Vincent, *Le Coaching*, InterÉditions, 2007.

Vendredi 16 mai

Ma deuxième semaine, trouée comme une tranche de gruyère, s'achève et je commence à savoir conjuguer le verbe « coacher ».

Je suis coaché en permanence pour tous les objectifs qui le méritent : je vais donc passer ma journée à réfléchir à ces objectifs de progression à partir de la réflexion engagée sur ma carte de compétences.

J'aurai droit à une séance de coaching hebdomadaire pour me fortifier mentalement et me préparer aux situations éprouvantes qui m'attendent après ma période d'essai.

J'ai aussi droit à une séance de coaching chaque jour pour perfectionner mon anglais.

Je rencontre mon coach personnel tous les mercredis matin pour pénétrer les arcanes de l'organisme et jouer les questeurs en chef.

Je suis à même de coacher toute personne qui me soumet un problème insoluble à partir du moment où j'adopte la « coaching attitude », acquiers les compétences qui la déterminent et pratique la méthode qui l'anime. Au fil du temps, je parviendrai à perfectionner, grâce à tous ces coachings à répétition, les domaines de compétences dont j'aurai besoin pour exercer un coaching gagnant auprès de mes futurs collaborateurs. Une heure de coaching bien ciblé équivaut largement à une, voire deux journées de formation pour les cas les plus simples.

Je vais donc pouvoir rejoindre Marixu le temps d'un week-end bien mérité… Je vais me faire coacher par ma petite femme bien-aimée qui a passé sa semaine à surfer avec ses copines du club des Mama's… La météo annonce un week-end pourri alors que Toulouse vient d'être noyé sous un orage de grêle. Il fera bon sous la couette à l'occasion d'un coaching de douceur…

Fouette cocher, le TGV de 18h25 part dans moins de deux heures de la gare Montparnasse…

1

Des questeurs en quête de coach

Tu cherches à passer par la porte,
or il n'y a pas de porte.
Mais tu ne le sais que quand tu as passé la porte.
Lao-Tseu, *Tao-tö king*.

1.1 Le code du coach

1.1.1 Première règle

À force de ne pas connaître les réponses aux questions qui lui sont posées, il devient évident que le mieux, pour un coach, est de se taire et d'écouter son interlocuteur qui le paie à prix d'or, ce qui donne toute sa valeur au silence qu'il s'impose : c'est l'écoute active.

1.1.2 Deuxième règle

Après l'écoute active, la seconde source de l'expertise du coach vient du fait que toutes les solutions qu'il prodigue lui sont renvoyées comme autant d'impossibilités par celui qui le sollicite avec plus de quérulence qu'un questeur de l'Assemblée nationale.

Eh oui, le langage du coach est souvent impénétrable afin de camoufler, derrière un vocabulaire abscons et des réflexions biscornues, des évidences. Le dictionnaire devient dès lors un outil de travail fondamental pour préciser la pensée, trouver les bonnes formulations, enrichir le vocabulaire et donc, à terme, améliorer la communication interpersonnelle de celui qui bénéficie d'un coach.

Ainsi, nous proposons le terme « questeur » pour désigner celui (le client) qui entreprend le voyage initiatique que lui propose le coach qu'il a choisi afin d'obtenir avec toute la persévérance requise (la quérulence) les réponses aux questions qu'il se pose vis-à-vis de lui-même. Ces réponses, attendues avec autant d'impatience que de déni, concernent la maîtrise de ses réactions comportementales, l'attitude à adopter face à une situation difficile, la compréhension des mécanismes complexes qui régissent les relations humaines au sein d'un organisme de travail, l'élaboration d'une approche innovante et adaptée à un problème humain complexe, l'amélioration de ses compétences techniques et relationnelles.

L'organisme de travail qui accueille une telle expertise, il faut bien le préciser, n'est pour nous, à aucun moment, ni un terrain de sport, ni un lieu thérapeutique, ni une salle de cours pour que nous prétendions y propulser un coach dans la pleine lumière de son ignorance. Des situations aussi uniques qu'iniques que le client propose à sa réflexion sagace, le coach ne sait rien. Il ignore tout du problème dont il va aider à démêler l'écheveau, il n'a aucune idée de la solution qu'il est censé apporter. En outre, son expérience antérieure ne lui sert à rien sauf à garder sa sérénité jusqu'à la révélation finale énoncée de la bouche même de son client.

Le coach, tour à tour tuteur, mentor, entraîneur, précepteur, moniteur, conseiller, consultant, accompagnateur, animateur, médiateur, référent, doula ou gourou, est toujours explorateur des mystères de la personnalité de son client : il apprend tout de ce dernier. En fonction des attentes, des besoins et des contraintes (les ABC de toute investigation sur autrui) qu'il décèle derrière la série de masques, de faux-semblants, de rebuffades et de réticences que lui oppose son questeur, il aide alors celui-ci.

À l'issue de cette longue quête, il propose des apports sporadiques sur tel ou tel domaine de son expertise ainsi que des éclairages inédits, afin de construire avec son client une nouvelle approche du problème posé. C'est au client de prendre des décisions qu'il sait inéluctables malgré son refus d'engager le plan d'action correspondant, en toute autonomie et responsabilité.

C'est effectivement dans l'organisation et la planification de ce plan d'action que la réelle utilité du coach apparaît, un peu à l'image – paradoxale en apparence – d'un échafaudage qui se révèle indispensable lors de l'édification d'un bâtiment puis totalement inutile par la suite. Tout l'art du coach consiste à manier les paradoxes révélés par son client pour que la voie à prendre résulte, comme une évidence inouïe, des impossibilités qui s'en dégagent et des autolimitations que le client parvient à surpasser. Cette approche est souvent déroutante pour ce dernier, qui est ainsi conduit dans un labyrinthe dont les issues se referment à chaque fois qu'il s'en approche, jusqu'à ce qu'il consente à s'engager à tâtons dans la voie qui lui convient et qui, parfois, le fait accéder à la solution qu'il recherche.

Vient alors le temps de la sagesse et de l'écoute active, le temps de l'imprégnation et du silence, du questionnement et de l'empathie, de la patience et de la compréhension. Or cette dernière n'intervient qu'en dernier ; elle est la phase terminale d'un processus qui projette le coach dans un gouffre insondable de perplexité, dans un abîme d'ignorance, dans un maelström de confusion, dans un labyrinthe où aucun fil d'Ariane ne semble vouloir se dessiner, au fond d'un long tunnel où nulle lueur ne luit, dans une nuit qui s'alanguit.

De longues minutes, des heures, parfois des jours passent ainsi avant que la réponse surgisse finalement dans l'esprit du client, à travers le dialogue qui s'établit avec le coach et les fils qui se dénouent dans cet écheveau. Beaucoup de ces fils débouchent sur le néant jusqu'à ce que l'un d'eux conduise à une vague intention, une interrogation en forme de prémisse à une solution qui germe dans l'esprit du client, impatient d'avoir une réponse toute faite. Mais en règle générale, cette réponse, paradoxalement, le contentera d'autant moins qu'elle ne peut s'appliquer à sa situation unique, complexe, originale et souvent vécue comme frappée du sceau de l'iniquité.

1.1.3 Troisième règle

Il est impératif que le coach ne propose rien tant que son client n'a pas fini de tourner en rond autour de son nœud gordien ni sollicité explicitement une approche de solution, sous peine de se voir vertement rabroué par une volée de verges : « Mais vous n'y pensez pas ! », « C'est impossible ! », ou encore « Ça ne marchera pas ! », forment le tir de barrage qui anéantira l'imprudent coach…

Une fois que l'idée d'un germe de solution se fraie un chemin dans le cerveau du client et que celui-ci consent à l'exprimer, le coach peut alors enrichir cette

idée en déployant toute son intelligence soudain retrouvée dans un éclair de lucidité. Avec l'assentiment de son client, il pourra ensuite égrener l'oracle en forme d'enluminure. Cette explication métaphorique lui servira de viatique jusqu'à la prochaine séance, voire de plan d'action déterminant pour justifier ses honoraires exorbitants – entre deux et huit cents euros de l'heure.

1.2 Un peu d'histoire

Près de vingt-cinq siècles avant ces saynètes de coaching gagnant, Socrate allait et venait sur la grand-place d'Athènes baignée par le soleil et balayée par les vents qui descendaient en tourbillonnant de la colline du tout nouveau Parthénon. Ses disciples posaient inlassablement leurs questions, dans l'espoir d'obtenir une réponse certaine de la part du Maître. Mais celui-ci se contentait de répondre par des acquiescements languissants et des interrogations, tel un perroquet savant. Cette écoute active n'avait d'autre objectif que de pousser le disciple, dont le cerveau tempêtait sous une pluie de questions de plus en plus pressantes, chauffées à blanc par le sable brûlant de l'agora, à poursuivre sa pensée.

Socrate résistait à la pression insistante de son élève qui voulait obtenir des réponses certaines censées lui servir de conserves culturelles pour l'éternité. Quand le soleil déclinait enfin sur le sillon qu'il avait inlassablement tracé, tenant enlacé tel ou tel jeune éphèbe qui buvait ses moindres paroles, comme seuls savaient le faire les vrais hommes de la Cité, il se décidait à oser une reformulation qui montrait sa compréhension du problème posé, ou du moins qui traduisait ce que son disciple avait en tête.

Même Mélétos, le jour du procès du Maître alors accusé d'avoir perverti les jeunes gens de la Cité, non par des mœurs parfaitement normales à l'époque, mais par ses idées, n'obtint d'autre réponse plus consistante. Bien que sa tête soit mise en jeu, Socrate ne se résolut pas à apporter une seule réponse pour se justifier, se défendre et réfuter les accusations de celui qui était déterminé à causer sa perte. Malgré un redoublement des acquiescements, effets miroir et renvois des interrogations – seules armes à sa disposition –, le Maître ne parvint pas à provoquer une prise de conscience chez Mélétos. La maïeutique, cet art d'accoucher les esprits les plus réfractaires, montra ses limites dans ces conditions d'exigence extrême : Socrate fut condamné.

Ce fut la première défaite du coaching. Nous pouvons en conclure qu'il faut donc prolonger l'écoute par d'autres moyens et, s'il faut bien admettre que celle-ci constitue la première marche à gravir, elle n'est pas suffisante pour accéder à la requête du commanditaire. Le coach doit par conséquent apporter des réponses circonstanciées une fois qu'il est certain d'être le seul à les posséder, c'est-à-dire après avoir fait réfléchir son client et avoir retourné sa problématique dans tous les sens.

1.3 La diversité des requêtes du client

Les demandes des commanditaires sont multiples. Éliminons le raton laveur qui n'a guère sa place dans cet inventaire issu d'une carrière au long cours, pour envisager la diversité des cas de figure soumis par ces clients impatients à la sagacité du coach que nous avons été, soit explicitement soit *de facto*, à l'occasion d'une intervention de conseil ou de formation. En voici quelques exemples :

– le dirigeant qui, isolé dans sa fonction, a tout bonnement besoin de parler à quelqu'un qui l'écoute afin de prolonger son raisonnement et de justifier ainsi ses décisions (intarissable sur le sujet, il peut s'épancher pendant des heures alors que tout le personnel est parti) ;
– cet autre qui, en mal de culture générale, souhaite seulement placer un aphorisme étincelant dans un discours qui l'est beaucoup moins ;
– l'apprenti créateur de société qui ne sait pas comment faire et cherche un cours de rattrapage accéléré pour combler ses lacunes en gestion, marketing et *benchmarking* ;
– la directrice d'un établissement de santé qui a trois mois pour se faire accepter de son personnel avant d'être mutée d'office dans un placard par son organisme de tutelle ;
– cette autre femme cadre dont les cheveux en brosse déplaisaient souverainement à son Président, qui préféra la licencier plutôt que lui avouer qu'il ne supportait pas ses airs hommasses (à 55 ans, ce n'est pas facile de retrouver du travail, alors que ce détail de coiffure, une fois révélé et accepté, aurait pu tout changer) ;
– le directeur des ressources humaines qui souhaiterait mieux gérer ses relations avec les partenaires sociaux, ou prévenir une grève qui couve ;

– le directeur d'un centre informatique qui pressent que son comité de direction lui échappe, et veut y remédier avant qu'il ne soit trop tard ;
– le directeur de société qui s'ennuie dans sa fonction, et veut accéder à la tribune politique grâce à un enseignement cousu main lui permettant de parler en public en utilisant le vocabulaire adéquat pour faire des promesses qui n'engagent que ceux qui les croient ;
– cet autre qui, avec la croissance de sa société et les multiples franchises qu'il doit inaugurer à coups de grands discours, veut pouvoir accéder au plus vite à un meilleur niveau de culture générale que celui fourni par son certificat d'études primaires, d'autant qu'il voudrait se faire élire conseiller municipal d'une grande ville ;
– le cadre qui voudrait bien de nouvelles responsabilités mais ne sait pas comment en parler à son patron ;
– cet autre qui se demande comment faire accepter une mesure impopulaire ou une information délicate ;
– le client qui veut des cours individuels accélérés pour améliorer telle ou telle compétence, de la bureautique à la finance ;
– celui qui veut comprendre pourquoi son comportement passe mal au sein de son équipe, auprès de sa hiérarchie ou de ses collègues et amis, et qui est souvent beaucoup moins désireux d'écouter l'avis du coach et encore moins volontaire pour changer quoi que ce soit ;
– celui qui envisage de profonds changements dont il veut être le modèle vivant et la locomotive auprès de tous les membres de l'entreprise qu'il dirige, en incitant son comité de direction à suivre son exemple afin d'affronter une fusion, par exemple, ou un nouveau leadership.

Le coaching répond à toutes ces demandes, et à bien d'autres encore, car il débouche toujours sur de grands bouleversements via des plans d'action, des méthodes, des techniques, de nouvelles compétences et de nouveaux comportements. Cette dernière mutation est évidemment la plus difficile à obtenir, même si nous sommes profondément convaincu qu'elle représente la première mission du coaching gagnant : accompagner des hommes et des femmes déterminés à opérer des changements qui touchent à leur savoir-être et retentissent fortement au plus intime d'eux-mêmes.

Le coaché doit savoir qu'il ne sortira pas tout à fait indemne ni tout à fait le même d'une séance de coaching. Comment en sortir gagnant sachant qu'il s'agit, pour chacun des deux protagonistes impliqués dans cette joute, d'une

aventure éprouvante ? À quoi peut s'attendre quelqu'un qui s'engage dans un coaching ? Dans quel domaine peut-il tenter l'aventure ? Quelles compétences demander à un coach ? Quelles sont les attitudes favorables au coaching gagnant ? Existe-t-il des méthodes, des outils, des recettes pour réussir une telle entreprise ?

Telles sont quelques-unes des questions auxquelles cet ouvrage veut répondre à travers l'expérience de l'auteur et à partir des situations vécues pendant ces vingt-cinq dernières années auprès d'une multitude de commanditaires et de confrères.

1.4 Votre attitude vis-à-vis du coaching

À l'issue de la lecture de ce premier chapitre, et en fonction de ce que vous avez compris des situations de coaching et de leurs implications, pensez-vous que vous êtes prêt à vous faire coacher ? Le tableau 1.1 va vous aider à le découvrir. Répondez à chaque question en cochant la case A, B, C ou D selon votre choix (une seule réponse par question).

Tableau 1.1 Autodiagnostic n° 1 : Êtes-vous prêt à vous faire coacher ?

	Questions	A	B	C	D
1	**Quel souvenir gardez-vous des cours particuliers que vous avez déjà eus ?** a) Détestable b) Sans grand intérêt c) Plutôt bon d) Excellent				
2	**Acceptez-vous facilement les conseils d'autrui ?** a) Je les rejette b) Je les conteste c) J'y souscris d) Je les mets en pratique				
3	**Pensez-vous que quelqu'un qui ne connaît rien à votre métier puisse vous apporter une aide quelconque en cas de problème ?** a) Absolument pas b) Peu pensable c) Il faut voir d) Sûrement				

Tableau 1.1 Autodiagnostic n° 1 : Êtes-vous prêt à vous faire coacher ? (suite)

	Questions	A	B	C	D
4	**Prenez-vous plaisir à analyser un problème en discutant avec quelqu'un qui n'est pas de votre avis ?** a) Je m'y refuse b) Difficilement c) Je le fais d) Cela me passionne				
5	**Avez-vous déjà pris le temps de réfléchir sur l'origine de vos échecs passés ?** a) Jamais b) Ça n'a aucun intérêt c) C'est cruel mais intéressant d) C'est toujours profitable quoique éprouvant				
6	**Acceptez-vous facilement d'être remis en cause ?** a) Inutile, je suis le meilleur b) Je sais régler mes affaires tout seul c) Cela m'est arrivé sans l'aide de quiconque d) C'est impératif pour progresser				
7	**Envisagez-vous sérieusement de parler en toute franchise pendant une journée entière à quelqu'un qui se contente d'acquiescer et de prendre des notes ?** a) Sûrement pas b) Ce n'est pas mon style c) À voir, mais je doute d) Oui, pour une fois que quelqu'un m'écoute totalement sans rien dire				
8	**Êtes-vous prêt à changer vos habitudes pour traiter un problème ou prendre une décision ?** a) Pas du tout b) Peut-être c) J'aimerais bien d) C'est une nécessité vitale				

Tableau 1.1 Autodiagnostic n° 1 : Êtes-vous prêt à vous faire coacher ? (fin)

	Questions	A	B	C	D
9	**Êtes-vous prêt à expérimenter de nouvelles façons de faire ?** a) Je sais très bien ce que je fais b) Tout va bien pour l'instant c) Oui, sur quelques points de détail d) J'ai besoin de tout revoir avec méthode pour valider ou rejeter				
10	**Êtes-vous convaincu que vous pouvez changer votre comportement si nécessaire ?** a) Absolument pas : les autres doivent changer b) Je suis comme je suis c) Je suis prêt à essayer d) Je suis décidé à m'y engager				
	Sous-totaux				
	TOTAL sur 50				

Cotation :

0 pour A ; 1 pour B ; 3 pour C ; 5 pour D.

Total maximum : 50 points.

Plus de 45	Bravo ! Vous êtes résolu à vous faire coacher. Vous pouvez entreprendre la recherche du coach le mieux adapté à votre objectif de perfectionnement.
De 35 à 44	Vous êtes encore bien tiède et risquez de rejeter l'enseignement qui vous sera donné.
De 25 à 34	Tant que votre activité fonctionne, inutile de vous forcer à changer.
Moins de 24	Ah, les autres, quelle plaie !

2

Les compétences du coach

On ne s'aperçoit presque pas qu'un homme ne dit mot
quand il écoute attentivement,
du moins s'imagine-t-on toujours qu'il va parler,
et bien écouter c'est presque répondre.
Marivaux.

Une séance de coaching s'apparente à un entretien entre deux personnes : l'une a un problème qu'elle expose à l'autre qui l'écoute. Le coach, au regard de l'objectif de résultat auquel il doit parvenir, doit donc, en plus d'assumer sa fonction, asseoir sa démarche sur un ensemble de compétences qu'il doit acquérir et développer. En outre, la plupart du temps, ce sont ces mêmes compétences relationnelles qu'il devra transférer au coaché. Elles seront nécessaires à ce dernier s'il veut effectivement, face à un problème apparemment insoluble qui le préoccupe, aboutir à une solution que sa fonction, sa situation, son rôle ou sa mission l'oblige impérativement à mettre en œuvre, et, parfois, comme pour Archimède, dans des délais extrêmement courts.

Notons donc l'importance de ces domaines dans la conduite du coaching avant de les détailler : anticipation mentale, communication interpersonnelle, créativité, écoute active, intelligence affective, leadership, relation de soutien, etc.

2.1 La carte des compétences du coach

Cette carte personnelle des compétences requises par toute personne qui veut mener à bien un coaching gagnant doit être établie pour permettre l'évaluation du coach. Ce diagnostic conduit à faire le point, en référence à la hiérarchie des réponses proposée pour chaque question du tableau 1.1 du chapitre précédent, sur les domaines de compétences qui favorisent l'établissement d'une relation privilégiée avec une personne confrontée à un problème auquel elle cherche à apporter une solution. Cette évaluation des compétences est nécessaire avant de s'engager dans une telle aventure. Elle devra être poursuivie tout au long des entretiens que le coach conduira, et devra aussi incorporer ses compétences d'excellence proprement techniques : anglais, surf, marketing…

Le coach a besoin de posséder cet ensemble de compétences, au niveau et au degré requis pour chaque domaine, pour être en mesure de comprendre et de pleinement appréhender son client, et ainsi l'aider à réfléchir sur son problème, puis l'accompagner dans sa quête de solution avec des apports cognitifs proprement techniques. Il est donc nécessaire de rajouter un troisième volet aux compétences du coach : une culture générale étendue, outre une connaissance de soi approfondie, et une compétence pédagogique développée.

Les éléments proprement personnels de cette carte des compétences prennent en compte une vingtaine de domaines d'ordre relationnel. Ceux-ci vont intervenir comme des catalyseurs de la relation entre le coach et le coaché. En outre, le champ de compétences proprement techniques, issues de la fonction du coach, peut être démultiplié en domaines spécifiques faisant l'objet de l'apprentissage et pour lesquels le coach est choisi en tant que spécialiste : accueil, anglais, bureautique, mécanique des fluides, résistance des matériaux, comptabilité, finances, soins infirmiers ou bien encore relations humaines.

Chaque domaine est hiérarchisé en dix procédures de difficulté croissante, de la plus basique à celle qui nécessite une réelle expertise. Cette hiérarchisation souscrit aussi à des paliers successifs d'apprentissage servant à la fois de repères d'évaluation et de progression pour situer la personne dans tous les domaines pris en compte. Le niveau de compétence requis du coach est le plus souvent fixé aux deux tiers de chaque échelle (6 ou 7), ce qui suppose que les paliers inférieurs (de 1 à 5) sont parfaitement maîtrisés. Afin d'affiner encore l'évaluation, la maîtrise de chaque palier est segmentée en quatre niveaux : 1, hésitant et erroné ; 2, encore difficile et sujet à erreur ; 3, facilement réalisé ; 4, parfaitement automatisé et intégré dans la pratique. Par exemple, le niveau acquis et le degré maîtrisé se cotent 7,3 ; l'écart par rapport au niveau requis 7 est « ok ».

Le tableau 2.1 présente un récapitulatif des compétences attendues de la part d'un coach.

Tableau 2.1 La carte des compétences personnelles du coach

	1 Domaines de compétences	2 Niveau requis sur 10	3 Niveau acquis Degré maîtrisé	4 Écart ressources et déficits	5 Amélioration engagée	6 Remarques
1	Affirmation de soi ou Assertiveness	7+				
2	Anticipation mentale ou Brainpiercing	7+				
3	Communication interpersonnelle	7+				
4	Communication positive	7+				
5	Créativité	5+				
6	Culture générale	6+				
7	Écoute active	7+				
8	Efficacité personnelle	6+				
9	Évaluation des compétences	6+				
10	Expression écrite	6+				
11	Expression orale	6+				
12	Gestion du temps	5+				
13	Intelligence affective	7+				
14	Leadership	5+				

Tableau 2.1 La carte des compétences personnelles du coach (fin)

	1 Domaines de compétences	2 Niveau requis sur 10	3 Niveau acquis Degré maîtrisé	4 Écart ressources et déficits	5 Amélioration engagée	6 Remarques
15	**Méthodologie**	7+				
16	**Organisme (connaissance de l')**	5+				
17	**Pédagogie des adultes**	7+				
18	**Qualité totale (démarche de)**	6+				
19	**Relation de soutien**	7+				
20	**Veille technologique ou Benchmarking**	6+				

Légende du tableau

La colonne n° 1 indique les divers domaines de compétences que doit maîtriser le recruteur.

La seconde indique le niveau requis : dans la plupart des domaines, il s'agit du niveau 6 ou 7, correspondant à la maîtrise des situations courantes. Cependant, le coach gardera à l'esprit que ce sont des situations difficiles, délicates et complexes qui l'attendent ; par conséquent, les niveaux supérieurs devront être rapidement atteints.

L'indication N+ indique précisément que le niveau minimum requis se situe à N et qu'il convient de se perfectionner pour atteindre avec le temps et l'expérience le niveau supérieur, voire celui de spécialiste, attendu des coachs professionnels.

Par exemple, les indications 5+, 6+ et 7+ signifient que le coach peut intervenir, selon la situation de coaching à laquelle il est confronté, avec un niveau 5, 6 ou 7, mais qu'il devra progresser pour atteindre rapidement un niveau supérieur qui lui permettra de se sentir plus à l'aise face aux situations difficiles qui émergent lors d'un entretien de coaching (coaché muet, réticent, hâbleur, etc.). Il devra alors se faire violence pour s'entraîner sur tel ou tel point qui le nécessite en s'appliquant à lui-même les principes du coaching ou en faisant appel à un coach plus expérimenté qui le fera progresser dans les domaines du savoir-être concernés.

Le coach ayant pris conscience qu'il ne sait pas devra profiter de chaque situation le mettant en présence de collègues pour procéder à des régulations aussi bienvenues qu'indispensables. Lectures diversifiées voire ésotériques, intense veille technologique sur tous les sujets scientifiques, psychologiques ou sociaux, et investigations culturelles (musique, théâtre, opéra, cinéma) lui permettront de renforcer encore son expertise afin de pouvoir aborder tous les domaines et surtout d'étayer sa réflexion. Il pourra ainsi se constituer une banque documentaire qui l'aidera à illustrer son propos dans les situations de coaching, comme les pensées d'auteurs célèbres servent de viatiques à l'action des élites qui nous gouvernent.

Le coach pourra ensuite établir son autodiagnostic (et celui de ses clients) en indiquant dans la colonne 3 le niveau atteint, identifier les écarts constatés dans la colonne 4, prévoir un perfectionnement dans la colonne 5 et noter ses remarques dans la 6.

Si, après évaluation, le palier atteint est inférieur au niveau 6 ou 7 selon les cas, cela indique une faible maîtrise du domaine de compétence concerné, des erreurs fréquentes voire des échecs répétés qui pénalisent sérieusement la conduite d'une situation de coaching.

2.2 Les compétences utiles à la réussite d'un coaching gagnant

Les domaines de compétences utiles pour conduire et réussir un coaching gagnant concernent le savoir acquis sur soi, ainsi que les pratiques relationnelles qui favorisent l'édification de la personnalité en toute autonomie et responsabilité afin d'entrer en contact avec l'autre, d'établir un lien de confiance avec lui et de transformer une rencontre délicate en une relation de coopération débouchant sur un plan d'action qui engage le coaché.

Les domaines recensés, qui servent de fondements procéduraux aux entretiens conduits par un coach, peuvent faire l'objet d'un perfectionnement continu et d'un approfondissement en toute occasion, grâce à la hiérarchisation (du plus facile au plus complexe) des paliers d'apprentissage qui les composent.

Nous présentons chacun de ces domaines propices à la réussite d'un exercice de coaching dans une perspective évolutive ; cela permet à chaque apprenti, comme à un coach plus expérimenté, de se situer sur un palier de progression donné pour chaque domaine de compétence évalué. Il pourra alors entreprendre le perfectionnement nécessaire pour atteindre le palier supérieur jusqu'à ce qu'il parvienne à une véritable maîtrise de chaque domaine, et qu'il puisse ainsi aborder chaque entretien, même le plus difficile, avec sérénité, et transmettre cette confiance à autrui.

Il pourra également évaluer le coaché avec ces mêmes outils et le faire progresser en lui fixant des objectifs précisément définis dans les propositions structurant chacun des paliers du domaine considéré. Ce perfectionnement passe par l'élaboration d'exercices adaptés et la programmation d'un entraînement spécifique pour certaines actions qui méritent d'être répétées, comme c'est le cas dans les entraînements sportifs de haut niveau. C'est particulièrement utile et nécessaire pour la maîtrise du stress, du trac, de la respiration, des émotions ou de la visualisation, qui est à la base d'une compétence majeure en matière de coaching, aussi bien pour le coach que pour son client. Le coach pourra enrichir chacun des domaines et les détailler par d'autres propositions qui lui paraissent correspondre aux nécessités du perfectionnement entrepris.

Chaque domaine propose une dizaine de paliers de réalisation dans un processus spécifique d'apprentissage, chacun étant défini par une proposition. Le lecteur pourra compléter chacune de ces propositions puis les affiner afin de mieux se situer par rapport aux domaines de compétences qui lui sont nécessaires pour réussir les missions de coaching dont il a la charge. L'introspection, la recherche historique sur soi, ainsi que la confrontation à autrui et la mise en situation permettent d'analyser la prestation réalisée en toute occasion et d'en tirer les plans d'action et les exercices d'entraînement qui s'imposent. Mieux encore, grâce à l'élaboration du passeport formation voulu par la nouvelle loi sur la formation[7] tout au long de la vie, le lecteur pourra mesurer chacune des compétences acquises au fil du temps, et celles-ci serviront à faciliter sa prestation. Il pourra aussi mesurer les écarts qui le séparent de son objectif d'excellence et mettre en œuvre les actions et les exercices d'entraînement intensif qui lui permettront de mieux faire lors de chaque relation coach-coaché qui suivra.

Dans chacun des domaines présentés, et pour chaque procédure, le lecteur peut évaluer son niveau et l'effort à entreprendre pour se perfectionner en tenant compte du barème suivant :

- A = 0 : inconnu ;
- B = 1 : connu mais non utilisé ;
- C = 3 : connu et parfois pratiqué ;
- D = 5 : constamment pratiqué et perfectionné.

---

7. Labruffe Alain, *L'Entretien professionnel – Mettre en œuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle*, AFNOR, 2005.

Pour chaque domaine, le score global est calculé sur 50, le maximum de points possible. En fonction de ses résultats, le lecteur peut programmer le perfectionnement nécessaire pour parvenir à un meilleur niveau de compétence en déterminant l'objectif à atteindre ; il lui suffit pour cela de détailler la formulation proposée pour chacun des items. À cette occasion, les propositions peuvent être complétées et affinées pour correspondre aux exigences requises par chaque personne. De même, lors d'un entretien entre un manager et un collaborateur, les analyses pourront être établies en concertation et les objectifs d'amélioration précisés d'un commun accord dans un plan d'action.

2.2.1 Affirmation de soi ou *Assertiveness*

Ce domaine concerne l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques qui favorisent la connaissance de soi et notamment les points forts des caractéristiques personnelles[8]. Il permet de se situer par rapport à autrui, de présenter et de défendre son point de vue en toute circonstance dans le respect de celui d'autrui afin d'être reconnu comme quelqu'un de bon conseil.

Cette affirmation de soi conduit à développer la confiance en soi indispensable pour faire face au désarroi d'un coaché tout prêt à éprouver la stabilité d'un coach. Elle constitue en outre une compétence qui soutient le processus de communication, puisqu'elle permet au coach d'exposer des arguments et de défendre son point de vue, tout en prenant en compte celui de l'autre grâce à la réutilisation du vocabulaire de ce dernier et notamment de ses mots clés.

L'acquisition et le développement de cette compétence se caractérisent par un certain nombre d'exercices d'entraînement et de procédures dont les principales sont présentées dans le tableau 2.2, des plus simples aux plus complexes.

2.2.2 Anticipation mentale ou *Brainpiercing*

L'anticipation mentale est constituée par l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de prévenir, de réduire et d'éliminer tout ressenti négatif lié à l'anxiété, au trac, au stress et, de façon générale, à des situations difficiles ou anxiogènes, en opérant des « incrustations mentales »

---

8. Lire à ce sujet l'ouvrage d'Antonio Damasio, *Le Sentiment même de soi*, (Odile Jacob, 2002), et celui de Frédéric Fanget, *Affirmez-vous !*, (Odile Jacob, 2002), qui, comme son nom l'indique, propose des techniques pour nous aider à nous affirmer.

positives[9] par le biais de procédures d'autosuggestion, d'anticipation et de visualisation.

Tableau 2.2 Affirmation de soi ou *Assertiveness*

	Procédures d'affirmation de soi ou *assertiveness*	**Évaluation**
1	Vous vous connaissez et vous êtes fixé des objectifs réalistes dans la vie	
2	Vous avez conçu un projet vital (professionnel ou personnel)	
3	Vous connaissez les principales caractéristiques de votre personnalité (points forts et points faibles)	
4	Vous vous décidez facilement au quotidien	
5	Vous prenez aisément la parole en public (exposé, réunion, entretien) et savez exposer calmement vos idées et défendre vos arguments	
6	Vous êtes déterminé dans vos projets, grâce à un plan d'action mûrement réfléchi, ou lorsque vous avez une requête à soumettre à quelqu'un	
7	Vous analysez les arguments contraires de votre interlocuteur et les utilisez pour le faire réfléchir à votre point de vue	
8	Vous entretenez des relations constructives avec votre entourage professionnel	
9	Vous êtes écouté et respecté dans une réunion ou dans un entretien délicat	
10	Vous vous sentez parfaitement à votre place dans la société et reconnu comme un référent dans votre domaine	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

Cet ensemble de procédures contribue à la communication interpersonnelle. En effet, il permet au coach de préparer les relations difficiles en prévoyant leur déroulement aussi bien sur le plan de la stratégie et de la maîtrise affective

9. Émile Coué, dans ses *Œuvres complètes* (Astra, 1976) parlait, lui, d'« autosuggestion » et d'« imagination » des situations à venir. Nous avons peur parce que nous imaginons que nous allons avoir peur : il faut donc s'imaginer « rassuré » pour l'être dans la situation à venir. Pour sa part, Christian Target propose des techniques regroupées dans un ouvrage intitulé *Manuel de préparation mentale* (Chiron, 2003).

que sur le plan du vocabulaire à utiliser ou du comportement à adopter, qui sont ainsi, en quelque sorte, programmés à l'avance.

Cette compétence intervient très fortement dans la préparation du coach pour l'aider à envisager les divers scénarios de la situation, maîtriser son affectivité contrariée, programmer un état d'esprit favorable à la relation – ouvert et optimiste –, et prévoir les différentes possibilités du déroulement de la séance afin de se positionner sur une trajectoire qui en garantit la réussite (tableau 2.3).

Tableau 2.3 Anticipation mentale ou *Brainpiercing*

	Procédures d'anticipation mentale ou *brainpiercing*	**Évaluation**
1	Vous connaissez et pratiquez l'autostimulation positive (maxime, haïku, poème, prière, représentation d'une situation plaisante, détente, souvenir agréable, récompense, etc.)	
2	Vous savez programmer et mettre en pratique des impératifs d'action simple : *aie, sois, pense, fais !*	
3	Vous savez incruster et conserver des images mentales positives ou agréables pour surmonter une situation délicate	
4	Vous procédez régulièrement à des incrustations de mots, à des caresses verbales – adressées à vous-même et à autrui – , et prodiguez des encouragements fréquents à votre entourage	
5	Vous parvenez à réaliser une programmation positive sur une journée entière sans fatigue excessive	
6	Vous visualisez et contrôlez mentalement des situations relationnelles difficiles à venir	
7	Vous transformez facilement des idées négatives en pensées et formulations positives	
8	Vous visualisez des scénarios futurs dynamiques	
9	Vous réalisez des incrustations d'objectifs vitaux et des plans d'action à long terme	
10	Vous parvenez à réduire – voire à annihiler – des souffrances psychiques et des douleurs corporelles	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.3 Communication interpersonnelle

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des méthodes utiles pour :

- entrer en relation avec autrui et faire progresser la relation à deux ou à plusieurs, pour que des informations puissent être recueillies, échangées, acceptées, confrontées ;
- percevoir et comprendre des divergences de points de vue, en analyser les causes et trouver des points d'accord ;
- aborder et traiter des situations conflictuelles en s'accordant sur un objectif commun ;
- définir des plans d'action et obtenir des engagements effectifs de la part des protagonistes dans toutes les situations d'opposition ;
- maîtriser toutes les situations difficiles d'opposition, de divergence, de négociation, d'agressivité, de conflit grâce à une démarche méthodique de dialogue (tableau 2.4).

Tableau 2.4 Communication interpersonnelle

	Procédures de communication interpersonnelle	Évaluation
1	Vous distinguez l'information (contenu du message) de la communication (processus relationnel)	
2	Vous faites un effort pour donner la parole très vite et le plus longtemps possible à votre interlocuteur lors d'un entretien que vous menez	
3	Vous entrez en relation par des formulations positives et un comportement ouvert et positif : corps en posture ouverte, gestes mesurés, regard direct	
4	Vous pratiquez l'écoute active dans les situations courantes et donnez votre avis en mobilisant l'attention de votre interlocuteur	
5	Vous concevez et exprimez des messages clairs, concis, structurés, adaptés à votre interlocuteur et en congruence avec la voix et le corps	
6	Vous maîtrisez le déroulement des entretiens de recherche d'informations et insistez pour vaincre les résistances habituelles de votre interlocuteur : silence, laconisme, idée vague, hésitation, objection verbale	

Tableau 2.4 Communication interpersonnelle (fin)

	Procédures de communication interpersonnelle	Évaluation
7	Vous menez les entretiens courants de façon constructive (préparation, guide d'entretien, recherche des ABC – attentes, besoins, contraintes –, plan, interventions sobres, grille d'analyse, compte rendu)	
8	Vous conduisez vos entretiens dans le respect des délais, protocoles et ordres du jour à la satisfaction de vos interlocuteurs, et leur faites élaborer un plan d'action dans lequel chacun s'engage	
9	Vous appréhendez chaque entretien en termes de stratégies de communication et développez les scénarios adaptés à la convergence des points de vue et actions	
10	Vous maîtrisez et prévenez les situations conflictuelles lors des entretiens délicats grâce à une méthode de dialogue qui vous permet d'obtenir l'adhésion d'autrui concernant des plans d'action suivis d'effet	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.4 Communication positive

C'est l'ensemble des connaissances et des pratiques organisées en une véritable et authentique méthode de dialogue, qui permet de garder un état d'esprit positif pour exprimer les faits de façon affirmative dans toute situation relationnelle, et de mener à bien, pour les deux protagonistes, la communication qui s'est engagée pour atteindre un objectif de convergence gagnant-gagnant[10].

La communication positive est indispensable dans toutes les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles, à forte charge émotionnelle : quand l'autre ne veut pas, ne sait pas ou dit qu'il ne peut pas, ainsi que dans tous les cas où il s'agit d'obtenir la coopération d'autrui et son engagement dans un plan d'action ou un changement.

Les séances de coaching étant une parfaite illustration de ce genre de situations, la communication positive s'impose comme la compétence fondamentale du coach. (Nous y reviendrons dans le chapitre 4.)

10. Labruffe Alain, *La Communication positive – Objectif santé*, LEH Éditions, 2006.

Elle est aussi impérative dans toutes les situations de blocage ou de conflit, en tant que dernier recours. Il convient de l'adapter à la mouvance des situations et de l'utiliser comme un miroir de l'autre, en appliquant la célèbre formule « Romain avec les Romains, loup avec les loups ».

La communication positive se distingue donc très nettement de l'angélisme auquel certains s'imaginent pouvoir la réduire : c'est essentiellement une méthode pragmatique de prise en charge d'autrui dans les situations qui l'exigent. Elle peut être utile à un manager vis-à-vis de ses collaborateurs comme à un coach, dont c'est la raison d'être principale s'il veut conduire son client à bon port. Le coach se révèle être un passeur d'états d'âme. Le tableau 2.5 propose un récapitulatif des paliers à gravir pour maîtriser la communication positive.

Tableau 2.5 Communication positive

	Procédures de communication positive	Évaluation
1	Vous adoptez un état d'esprit positif et optimiste par autosuggestion, visualisation et préparation mentale	
2	Vous choisissez une syntaxe, un vocabulaire affirmatif pour vous exprimer à l'oral comme à l'écrit en relatant des faits précis et chiffrés	
3	Vous valorisez votre interlocuteur fréquemment et subtilement, surtout en réponse à des objections, des critiques ou des agressions verbales	
4	Vous transformez les propos négatifs d'autrui en positif avec constance et pondération	
5	Vous repérez les mots-clés dans les propos d'autrui et les réutilisez	
6	Vous exprimez une idée à la fois, dans une phrase courte – sujet, verbe, complément – ponctuée par un silence	
7	Vous encouragez autrui à s'exprimer totalement et en détail en gardant le cap sur l'objectif de convergence (plan d'action, décision, solution, engagement)	
8	Vous procédez à des synthèses précises et concises (résumé en reprenant les mots-clés d'autrui, valorisation, recentrage) tous les 3 ou 4 échanges	
9	Vous prévenez et tempérez tout conflit par une attitude, des gestes et des mots de conciliation	
10	Vous évacuez la tension et les émotions négatives dans les situations difficiles, à l'aide notamment de la maîtrise de la respiration, en évitant de répondre aux provocations	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.5 Créativité

La créativité est une conduite intellectuelle de détour[11] consistant à mettre en œuvre, dans une démarche opérationnelle, l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques qui conduisent à favoriser la pensée divergente afin de résoudre des problèmes concrets, difficiles, nouveaux, en utilisant à la fois des méthodes rationnelles et des méthodes faisant appel à l'imaginaire.

Lors du processus communicationnel qui unit le coach à son client, la créativité permet de sortir du dogmatisme inhérent à toute relation pédagogique et du formalisme préconçu par une autorité, pour s'adapter en permanence de façon ludique et innovante aux attentes, besoins et contraintes que l'écoute active permet de déceler. Le développement de ce domaine de compétence permet aussi d'avoir recours à un langage imagé, métaphorique, humoristique qui détend une ambiance relationnelle figée ou tendue. C'est souvent le cas dans les situations de coaching.

La créativité permet surtout au coach de procéder en permanence à des renversements de points de vue et de conserver une optique positive, orientée sur la solution des problèmes exposés, de répondre à des questions ardues ou à des objections soulevées pour élaborer des solutions ou trouver des points de convergence. Ainsi, de proche en proche, le cours de la communication mènera à la construction de plans d'action originaux et concrets.

Enfin, la créativité oblige le coach à suspendre son jugement (aussi bien dans son expression que dans sa pensée, ce qui est encore plus difficile à maîtriser) pendant que le coaché s'exprime. De façon plus générale, tout coach désireux de développer un comportement créatif de base doit se soumettre à une règle d'écoute absolue et laisser la place à l'entière expression du coaché, afin de procéder, dans un deuxième temps, à un tri qui permettra d'élucider le propos de celui-ci.

Ce principe se retrouve dans la démarche de la communication positive comme dans la méthodologie générale de résolution de problèmes. Toutes deux conduisent d'abord à faire l'inventaire des informations en passant au crible les données de la problématique (quoi, qui, quand, où, pourquoi, comment, combien), puis à les ordonner pour parvenir à un plan d'action concerté décidé par le client. Le tableau 2.6 récapitule les différents points à maîtriser pour atteindre le niveau de créativité requis.

---

11. Bouillerce Brigitte, Carré Emmanuel, *Savoir développer sa créativité,* Retz, 2000.

Tableau 2.6 Créativité

	Procédures de créativité	Évaluation
1	Vous développez votre culture générale et scientifique hors de votre spécialité	
2	Vous procédez avec méthode à l'identification et à la reformulation des problèmes	
3	Vous lisez des ouvrages rompant avec la logique traditionnelle : fantastique, science-fiction, mythologie, contes, récits d'autres cultures	
4	Vous pratiquez les techniques de base de résolution de problèmes : association d'idées, *brainstorming*, matrices combinatoires, renversement d'idées	
5	Vous résolvez les problèmes courants avec des techniques associatives et analogiques	
6	Vous pratiquez la visualisation pour tous types de problèmes, des rencontres, des exposés, des choix stratégiques	
7	Vous pratiquez les analogies biologiques et scientifiques	
8	Vous pratiquez l'identification à l'objet, l'identification personnelle et le jeu de rôle	
9	Vous maîtrisez des états oniriques et de semi-conscience : rêve éveillé dirigé et visualisation	
10	Vous pratiquez la veille technologique en consultant les revues, les médias et le net lorsque vous êtes confronté à des problèmes impossibles que vous voulez résoudre	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.6 Culture générale

Elle regroupe les connaissances qui permettent d'avoir une vue générale sur l'ensemble des savoirs existants, tant sur le plan culturel (littérature, histoire, musique, théâtre, philosophie) que sur le plan scientifique et technique.

Le coach doté d'une culture générale étendue peut plus aisément comprendre la problématique du coaché, et ainsi proposer des apports, des exemples, des analogies d'ordre culturel qui favorisent sa réflexion et ses choix (voir tableau 2.7).

Tableau 2.7 Culture générale

	Procédures de culture générale	Évaluation
1	Vous connaissez vos classiques scolaires… et avez tout oublié !	
2	Vous vous tenez au courant des nouvelles du monde	
3	Vous êtes au courant des avancées scientifiques majeures	
4	Vous lisez ou êtes abonné à diverses revues	
5	Vous vous tenez informé de l'actualité culturelle	
6	Vous visitez des musées, des expositions	
7	Vous participez à des conférences et colloques	
8	Vous organisez des colloques dans votre domaine de spécialité	
9	Vous réalisez des tournées ou cycles de conférence sur vos centres d'intérêt de spécialiste	
10	Vous êtes incollable (de façon générale) sur toute question culturelle, scientifique ou technique	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.7 Écoute active

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent d'être intensément attentif afin de prendre en compte les ABC (attentes, besoins, contraintes) puis de répondre de façon adaptée à tout problème explicite ou implicite émanant de l'autre, de telle façon qu'il puisse exposer totalement ses idées et contribuer à y apporter des solutions, en concertation avec le coach.

L'écoute active, par ses manifestations et la subtilité qu'elle requiert, constitue l'une des bases essentielles de la communication interpersonnelle. Elle fait l'objet, de par son caractère rare et exceptionnel, d'une reconnaissance unanime de la part d'autrui : « Je me sens écouté ! »

Tous les bons auteurs, de Carl Rogers l'apôtre de la non-directivité à John Gray le typologue de Mars et Vénus, insistent sur cette nécessité, mais est-il si facile d'écouter totalement l'autre au point de focaliser son attention sur ce qu'il dit en excluant toute pensée parasite, toute réflexion sur le passé et toute

anticipation sur l'avenir[12] ? Oui, certes, après des centaines d'entretiens, comme mon premier maître me l'avait précisé abruptement : « Tu veux travailler avec moi ? Reviens me voir quand tu auras effectué cinq cents entretiens ! »

Remarque dure mais juste, tant il est vrai que l'écoute souscrit à une démarche formalisée dans les multiples situations de la vie professionnelle. Il ne suffit pas d'écouter passivement ni de prêter une oreille distraite aux propos d'autrui. Il s'agit d'accorder une intense attention aux propos émis et de se souvenir de chaque mot pour lui donner le sens exact et unique voulu par autrui. L'écoute active doit faire avancer les protagonistes d'une situation duelle vers un objectif concret et un plan d'action. À ce titre, elle devient une véritable compétence fondée sur la pratique d'un ensemble de principes actifs qui sont autant de protocoles aussi exigeants dans leur formalisation que subtils dans leur application.

Leur utilisation savamment dosée et adaptée à la mouvance de l'expression de l'autre conduit à la pleine compréhension de ses propos, qui, dans un premier temps, peuvent sembler opaques et confus tant la position du coaché, son état d'esprit et sa sérénité sont troublés par la complexité du problème qu'il expose. Le tableau 2.8 donne la liste des comportements à adopter pour pratiquer l'écoute active.

Tableau 2.8 Écoute active

	Procédures de l'écoute active	Évaluation
1	Vous connaissez et vous efforcez de pratiquer les concepts de base : bienveillance, empathie, écoute active, non-directivité, entretien, recherche des attentes, besoins et contraintes, compréhension, attitude, disponibilité	
2	Vous avez repéré vos attitudes négatives, préjugés personnels et jugements à l'emporte-pièce d'antipathie ou de rejet et les inhibez	
3	Vous acquiescez fréquemment aux propos de votre interlocuteur et gardez le silence pour le laisser s'exprimer et réfléchir	
4	Vous prenez des notes pour mieux suivre les propos de votre interlocuteur et reformuler ses paroles pour obtenir son assentiment et vérifier sa compréhension comme la vôtre	

12. Le lecteur pourra approfondir cette réflexion avec *Une brève histoire du temps*, de Stephen Hawking, Flammarion, 2008.

Tableau 2.8 Écoute active (fin)

	Procédures de l'écoute active	Évaluation
5	Vous intervenez en énonçant des synthèses pour faire avancer l'expression d'autrui (résumé, valorisation, recentrage)	
6	Vous demandez des explications complémentaires, des preuves des dires de l'autre et le faites réfléchir pour qu'il précise ses propos	
7	Vous veillez à garder une gestuelle sobre, une posture du corps ouverte et vous surveillez votre intonation, votre regard et vos mimiques	
8	Vous analysez les propos d'autrui en prenant en compte sa parole et ses gestes	
9	Vous relancez l'expression d'autrui, au-delà des difficultés apparentes et des blocages manifestes, en recentrant le discours sur des solutions, des décisions, un plan d'action circonstancié, un engagement précis	
10	Vous acquiescez à des propos contestables, inattendus ou étonnants et respirez profondément pour maîtriser votre affectivité contrariée et vos réponses spontanées	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.8 Efficacité personnelle

Elle repose sur l'utilisation adaptée de l'ensemble des outils nécessaires à la réalisation d'une tâche, seul ou en concertation avec les membres d'une équipe, sur la pratique de la lecture, du calcul, de l'écriture et d'une méthodologie d'analyse des problèmes fondée sur une réflexion approfondie.

Ce champ de compétences, comportant de nombreux domaines, met en évidence le fait que la pratique du coaching s'appuie sur une méthodologie diversifiée. Celle-ci permet d'analyser les problèmes qui se posent dans la relation, à propos d'une situation, d'un projet ou d'un différend, de proposer des méthodes de travail, de disposer des outils d'analyse et de résolution des problèmes. Ce sont autant de moyens qui, s'ils sont mis en œuvre conjointement, renforcent l'acuité intellectuelle du coach et lui permettent de faire avancer le dialogue vers son issue obligatoire dans le cadre professionnel : un plan d'action dans lequel le client s'engage résolument (voir tableau 2.9).

Tableau 2.9 Efficacité personnelle

	Procédures d'efficacité personnelle	**Évaluation**
1	Vous lisez rapidement, écrivez facilement, calculez mentalement couramment et appliquez les principes élémentaires de gestion du temps (priorités, plan de journée, estimation des temps)	
2	Vous analysez les données d'un problème avant d'envisager une solution	
3	Vous utilisez couramment le traitement de texte pour rédiger un rapport et présenter les données graphiques	
4	Vous savez prendre des notes et rédiger des comptes rendus d'entretiens et de réunions	
5	Vous repérez rapidement les informations essentielles dans un texte pour en réaliser – oralement ou par écrit – une synthèse	
6	Vous analysez des données quantitatives avec les outils statistiques de base – moyenne, écart-type, tests de corrélation – et les représentez graphiquement	
7	Vous utilisez couramment les méthodes de relaxation, d'autosuggestion positive, de remise en énergie et de visualisation	
8	Vous animez une réunion, menez un entretien, recueillez des informations en utilisant les méthodes de travail et les principaux outils qualité (diagrammes de causes-effets, de PERT, de Gantt, de Pareto, *brainstorming*, ordinogramme, matrices, tableaux)	
9	Vous rédigez la synthèse d'un document ou d'un ouvrage après une lecture allant à l'essentiel dans un temps imparti (de 15 à 60 minutes)	
10	Vous conduisez un groupe de projet en utilisant les méthodes de résolution de problèmes rationnelles et créatives	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.9 Évaluation des compétences

Ce domaine correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir faire faire nécessaires pour apprécier, mesurer, évaluer les connaissances et les pratiques essentielles à l'accomplissement de toutes les tâches liées à un poste, une fonction, un projet ou une activité.

Cette évaluation concerne l'ensemble des domaines utiles à l'exercice efficace de la fonction, tâche, activité… Pour chacun des niveaux d'un domaine, un degré de maîtrise précis est déterminé selon la hiérarchie suivante :

– le degré 4 correspond à la maîtrise totale du niveau atteint, c'est-à-dire à une grande aisance et une rapidité d'exécution en toutes circonstances, y compris les plus difficiles ;
– le degré 3 correspond à une grande facilité d'exécution en toutes circonstances à quelques exceptions près ;
– le degré 2, à un besoin de concentration plus élevé, un allongement des temps d'exécution et quelques approximations ;
– le degré 1, à une réalisation hésitante dans toutes les situations courantes, accompagnée d'une forte dégradation de la performance, et à une incapacité à gérer les situations complexes, difficiles ou exceptionnelles.

L'analyse des compétences peut être effectuée de façon individuelle dans le cadre d'un autodiagnostic, tandis que l'évaluation comme l'élaboration s'effectuent en concertation avec les personnes concernées par le domaine de compétence analysé. Le tableau 2.10 permet de visualiser les procédures à suivre pour y parvenir.

Tableau 2.10 Évaluation des compétences

	Procédures d'évaluation des compétences	Évaluation
1	Vous avez effectué l'inventaire des domaines de compétences – techniques et personnels – de la personne à évaluer	
2	Vous analysez et évaluez les domaines courants composant votre propre champ de compétences	
3	Vous analysez et rédigez les unités de compétences essentielles pour chaque domaine connu	
4	Vous évaluez précisément les degrés de maîtrise pour chaque unité de compétence vous concernant ou concernant une personne évaluée	

Tableau 2.10 Évaluation des compétences (fin)

	Procédures d'évaluation des compétences	Évaluation
5	Vous analysez et évaluez les écarts constatés entre le niveau requis et le niveau atteint par la personne évaluée et les transformez en besoins de formation	
6	Vous établissez des cartes de compétences pour des personnes et des fonctions	
7	Vous établissez des cartes synthétiques de compétences pour un groupe ou un service	
8	Vous constituez un référentiel de compétences détaillé pour des domaines composant votre champ de compétences	
9	Vous constituez et rédigez un référentiel de compétences réduit ou abrégé pour des domaines hors de votre champ de compétences	
10	Vous programmez des actions de formation et de perfectionnement en fonction des écarts constatés et vous les adaptez à chacune des personnes évaluées	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.10 Expression écrite

Si le coach doit savoir écouter activement, il doit aussi savoir écrire et doit d'abord prendre des notes afin de pouvoir rédiger des synthèses sous forme de comptes rendus et de rapports plus circonstanciés, soit pour faire progresser son client, soit pour informer son commanditaire de l'avancée de sa mission. Tenir un journal de bord exhaustif est aussi une activité scripturale tout à fait recommandable pour un coach qui veut garder la trace de ses interventions, se souvenir précisément de ce qui lui a été dit et y réfléchir à tête reposée.

Il lui faut aussi rédiger des programmes d'action et de coaching ainsi que des projets d'intervention afin de les soumettre à des responsables de formation dont il dépend souvent pour le paiement de ses honoraires, qui entrent dans le champ d'application du budget formation. Le tableau 2.11 propose la marche à suivre pour parfaire sa maîtrise de l'écrit.

Tableau 2.11 Expression écrite

	Procédures d'expression écrite	Évaluation
1	Vous prenez des notes avec méthode lors des entretiens de coaching que vous menez	
2	Vous rédigez des notes simples en structurant vos idées	
3	Vous concevez et rédigez des plans de travail de réunions et des guides d'entretiens utiles au management	
4	Vous élaborez et rédigez des programmes de séances de travail	
5	Vous rédigez des notes de synthèse d'ouvrages, de recherches ou de documents	
6	Vous concevez et élaborez des rapports circonstanciés	
7	Vous concevez et rédigez des programmes de travail complexes	
8	Vous rédigez des synthèses de multiples entretiens et réunions	
9	Vous concevez et rédigez des mémentos à usage documentaire et pédagogique	
10	Vous donnez des conseils d'écriture adaptés aux besoins de vos coachés	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.11 Expression orale

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques utiles et nécessaires pour prendre et maîtriser la parole en public, se faire comprendre et convaincre ses interlocuteurs dans toutes les situations de la vie professionnelle : entretiens, réunions, exposés, passation de consignes, explications, échanges téléphoniques, comptes rendus oraux, annonces par haut-parleur, interventions devant une assemblée.

De l'excellence de l'expression orale dépendent la compréhension de ce qui est dit, l'attention de l'interlocuteur et sa coopération. Les différentes caractéristiques de l'expression orale (débit, intonation, modulation, scansion, silences) auront un impact décisif sur la communication et la détermination d'autrui dans l'application d'une procédure ou l'engagement dans un plan d'action (voir tableau 2.12).

Tableau 2.12 Expression orale

	Procédures d'expression orale	Évaluation
1	Vous savez relater un fait simple et transmettre des consignes habituelles	
2	Vous effectuez un compte rendu oral précis décrivant une tâche particulière en mettant en valeur les idées et faits essentiels	
3	Vous expliquez à votre interlocuteur, de façon interactive, concise et structurée, les étapes d'une procédure	
4	Vous exposez un sujet préparé à partir d'un plan et d'idées clés assortis de chiffres, de faits précis et datés, en apportant des clarifications adaptées aux demandes de votre interlocuteur	
5	Vous évaluez et améliorez votre expression orale en utilisant une grille d'analyse prédéfinie	
6	Vous parvenez à improviser un exposé d'environ un quart d'heure sur un sujet connu et préparé, et à réaliser un exposé préparé de 30 minutes	
7	Vous vous exprimez en toute occasion (discussion, intervention en réunion) avec une voix respirée, articulée, modulée, scandée, tonique, au débit régulier, et utilisez les silences pour rythmer votre expression et faire réfléchir vos interlocuteurs	
8	Vous intervenez dans toute situation orale difficile (entretien, exposé, négociation) avec aisance, chaleur et conviction, en donnant l'impression d'improviser alors que vous avez préparé le contenu de votre discours	
9	Vous vous exprimez dans les situations difficiles et conflictuelles – opposition, négociation, débat contradictoire, provocations – et répondez aux objections avec calme et pondération en valorisant subtilement votre interlocuteur	
10	Vous préparez minutieusement toutes vos interventions orales selon une démarche méthodique afin de leur donner une apparence de réflexion improvisée en vue de faire face aux situations d'entretien inédites et à des interlocuteurs hostiles	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.12 Gestion du temps

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des méthodes et des procédures qui consistent à :

– fixer les objectifs, estimer les temps et les délais de réalisation des actions à entreprendre sur une période donnée (jour, semaine, mois, semestre, année) pour soi et pour autrui ;

– prévoir et programmer les actions en fonction des priorités ;

– organiser la mise en œuvre de ces actions ainsi que leur évaluation en fonction des moyens disponibles, des cycles d'efficacité personnelle et des méthodes de récupération pour parvenir à une performance optimale.

Une maîtrise insuffisante de ce domaine de compétence – et c'est le cas dans la plupart des organismes que nous connaissons – constitue une autre source majeure de problèmes de communication. La méconnaissance de l'analyse et de la fixation des priorités ou encore la surcharge de travail occasionnée par les urgences traduisent bien ces phénomènes puisqu'elles finissent par détruire les meilleures relations au sein d'un groupe de travail ou d'un service. La planification, l'estimation des temps de réalisation, la connaissance des cycles d'efficacité personnelle sont donc les bases d'une gestion du temps réussie. Celle-ci aura un impact déterminant sur la qualité des communications interpersonnelles et l'ambiance de travail (tableau 2.13).

Tableau 2.13 Gestion du temps

	Procédures de gestion du temps	Évaluation
1	Vous listez les actions à réaliser pour une période donnée (jour, semaine, mois, semestre, année) et les reportez dans un agenda	
2	Vous connaissez et respectez le temps alloué et les délais imposés pour chaque tâche	
3	Vous commencez votre journée par une maxime positive (chanson, poème) et consacrez 3 à 5 minutes à l'élaboration de votre plan d'action	
4	Vous connaissez vos « voleurs de temps » et les moyens de les combattre	
5	Vous définissez les priorités de votre activité en fonction de critères précis et rédigez régulièrement un plan d'action priorisé pour une période donnée (jour, semaine, mois, semestre, année)	

Tableau 2.13 Gestion du temps (fin)

	Procédures de gestion du temps	Évaluation
6	Vous réalisez et modulez le plan d'action selon les priorités et selon un ordre chronologique établi préalablement pour vous adapter aux urgences et imprévus	
7	Vous tenez compte de votre cycle d'efficacité pour la répartition des tâches dans le temps et vous astreignez à des plages et exercices de récupération et de décontraction (*palming*, tai-chi, gymnastique de pause)	
8	Vous analysez l'activité de chaque période en examinant les écarts et leurs causes pour ajuster l'estimation des temps de réalisation des diverses activités	
9	Vous estimez le temps de réalisation de vos collaborateurs en fonction de leurs niveaux de compétences	
10	Vous utilisez les diverses méthodes de planification (PERT, Gantt, GRAI) et les techniques graphiques (ordinogrammes, Pareto, diagrammes)	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.13 Intelligence affective

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des procédures à mettre en œuvre pour dompter l'émotion, la transformer en affectivité résiduelle et ainsi la rendre compatible avec des conduites de résolution de problèmes et des comportements permettant de surmonter des situations à forte charge émotionnelle.

Résumons l'essentiel de la conception qui sous-tend cette définition : l'émotion est dévastatrice pour la relation et le raisonnement. Cependant, elle se transforme – en deçà d'un certain seuil, atteint par des techniques appropriées de purge – en affectivité maîtrisée. La confiance et le plaisir – plutôt qu'une joie débordante –, le calme et la tension vers l'objectif – à la place de la colère –, conduisent à maîtriser aussi bien la relation que l'exécution d'une tâche ardue.

Ces processus de remise à niveau de l'émotion pour la transformer en ressenti propice à l'équilibre psychique peuvent alors fortifier l'intelligence et conduire à la résolution adaptée des problèmes rencontrés. Affectivité et raisonnement se renforçant mutuellement, il devient donc plus juste – et cela va dans le sens de ce que nous savons de notre fonctionnement cérébral grâce aux neurosciences – de parler d'intelligence affective (voir tableau 2.14).

Tableau 2.14 Intelligence affective

	Procédures d'intelligence affective	**Évaluation**
1	Vous connaissez les situations et les propos qui contrarient votre affectivité	
2	Vous parvenez à maîtriser votre affectivité dans les situations les plus courantes – léger stress, contrariété, faible douleur – et restez empathique quand vous écoutez des propos véhiculant des idées opposées aux vôtres	
3	Vous continuez une conversation qui vous déplaît pour maintenir une relation satisfaisante et analysez un problème point par point malgré des objections ou des contestations	
4	Vous continuez une réflexion et/ou un exposé quand vous êtes personnellement mis en cause	
5	Vous restez empathique quand vous êtes l'objet de compliments ou de reproches	
6	Vous conduisez un entretien axé sur des faits, centré sur un objectif de convergence à atteindre, avec détermination, sans sympathie ni antipathie	
7	Vous prévenez un conflit en recentrant la relation sur un contenu objectif et traitez un conflit émergeant en entretien ou réunion sans vous impliquer personnellement ni répondre aux provocations	
8	Vous maîtrisez vos émotions pour les expurger à des moments opportuns grâce à des techniques spécifiques de relaxation, de visualisation et de purge noire*	
9	Vous restez impassible et coopératif face à des agressions en modulant votre voix et gardez un ton mesuré face à de violentes contradictions	
10	Vous continuez à animer et organiser un travail de groupe, quelles que soient les oppositions, grâce à votre maîtrise du dialogue et de la dynamique de groupe, et atteignez l'objectif dans les délais fixés, à la satisfaction des participants	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

* La purge noire est une technique de libération volontaire, complète et paroxystique d'une émotion négative (douleur, colère) qui se pratique sans témoin ou en présence d'un thérapeute. Elle est développée dans *Pour en finir avec le stress*, Chiron, 2004.

2.2.14 Leadership

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des procédures qui permettent à une personne d'être acceptée et reconnue comme un leader, quelqu'un dont il faut suivre les idées et les avis et qui favorise la motivation d'un groupe de travail en aidant ce dernier à atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés, à la satisfaction de chacun de ses membres (tableau 2.15).

Tableau 2.15 Leadership

	Procédures du leadership	**Évaluation**
1	Vous observez et comprenez les points clés de la dynamique d'un groupe et vous êtes facilement reconnu dans une relation duelle	
2	Vous détectez les exigences (ou ABC : attentes, besoins, contraintes) et ressentis des membres d'un groupe et *a fortiori* ceux d'un interlocuteur	
3	Vous avez déjà été choisi, élu, désigné porte-parole ou à la tête d'un groupe	
4	Vous inspirez la confiance quand vous arrivez dans une assemblée, un groupe ou une réunion et attirez les confidences	
5	Vous vous intéressez aux autres, êtes désireux de les écouter et de les comprendre, et manifestez une attitude bienveillante à l'égard d'autrui	
6	Vous êtes fréquemment sollicité pour exprimer votre avis au sein d'un groupe et exposez des idées qui obtiennent l'assentiment des membres du groupe	
7	Vous recueillez les avis, idées, opinions d'autrui avant de vous exprimer	
8	Vous vous exprimez toujours avec conviction et clarté quand vous faites une proposition en public (après l'avoir préalablement notée si elle est complexe ou nuancée)	
9	Vous proposez des solutions qui sont acceptées facilement par les membres d'un groupe en discussion ou par votre interlocuteur (même lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique) lors d'un entretien	
10	Vos interventions sont jugées parfaitement satisfaisantes et crédibles par votre entourage professionnel et vous êtes suivi dans vos choix	
	Score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.15 Méthodologie

C'est l'ensemble des connaissances, techniques, outils et pratiques qui permettent de concevoir et d'organiser un programme de travail ou un projet, de conduire une équipe, de proposer des moyens pour assurer l'efficacité d'un travail personnel ou en groupe en fonction de la diversité des situations rencontrées et des problèmes posés. La maîtrise de la méthodologie permet également de présenter et d'animer une séance de travail en optimisant les différents paramètres qui conduisent à sa réussite.

Le coach devra toujours approfondir ses connaissances en la matière pour pouvoir proposer la technique, la méthode, l'outil ou la recette qui convient pour répondre à une interrogation et faciliter la progression de la réflexion du coaché tout comme l'engagement résolu et contrôlé de celui-ci dans l'action (tableau 2.16).

Tableau 2.16 Méthodologie

	Procédures de méthodologie	Évaluation
1	Vous mobilisez votre énergie au niveau requis dans toutes les situations, mêmes les plus exigeantes, pour surmonter stress et fatigue, rassembler et structurer vos idées, établir un plan de travail	
2	Vous captez d'emblée l'attention de votre interlocuteur par la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation de l'attention utilisant l'écrit, l'audiovisuel, le mouvement, le plan de travail	
3	Vous procédez par une succession de séquences de divergence pour faire s'exprimer votre interlocuteur en toute liberté avant d'intervenir en énonçant des synthèses (convergence)	
4	Vous élaborez et proposez des jeux pédagogiques et des exemples métaphoriques en rapport avec le problème posé pour capter et relancer l'attention	
5	Vous réalisez ou faites réaliser des bilans réguliers portant à la fois sur le contenu, le ressenti et les questions de l'interlocuteur	
6	Vous recourez aux techniques de créativité avancées (analogies, identification, etc.) pour stimuler l'intérêt et l'imagination de votre interlocuteur	

Tableau 2.16 Méthodologie (fin)

	Procédures de méthodologie	Évaluation
7	Vous puisez dans le stock des techniques de résolution de problèmes, de conduite de projet et dans les outils qualité pour favoriser la réflexion de votre interlocuteur et obtenir plus d'efficacité	
8	Vous favorisez l'interaction, l'activité et l'autonomie du coaché par des mises en situation, des jeux de rôles, des études de cas, des films, des analyses, des simulations, des corrigés types et des démonstrations	
9	Vous recourez à des techniques de décompression et de relaxation pour prévenir ou libérer les tensions du groupe	
10	Vous structurez en permanence l'évolution de la situation problématique par des formalisations adaptées : résumés conceptuels, plans d'action, schémas, matrices, tableaux, graphiques	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.16 Connaissance de l'organisme

C'est l'ensemble des informations utiles à tous les membres de l'organisme pour connaître l'activité de celui-ci, ses projets, ses valeurs et les fonctions, responsabilités et localisation des personnes qui y travaillent, en référence au contexte concurrentiel présent et futur.

Cette connaissance est impérative pour tout coach prenant en charge quelqu'un qui évolue dans un organisme particulier. En effet, le problème à traiter est en partie lié aux interactions entretenues dans le réseau clients/fournisseurs, en relation aussi avec la culture de l'organisme et sa mythologie, et également ses objectifs, ses projets et les défis qu'il entreprend vis-à-vis de la concurrence, du marché, des évolutions technologiques, des impératifs de la réglementation et de la normalisation.

Le rôle des actionnaires, les attentes des consommateurs ainsi que l'influence de l'ensemble des « parties prenantes » de l'organisme interviennent aussi dans la compréhension de chaque acteur évoluant dans cet environnement socio-économique. La connaissance de l'organisme, dont l'impact sociétal devient de plus en plus prégnant, est donc une des clés indispensables de l'aide qui peut être apportée au coaché (voir tableau 2.17).

Tableau 2.17 Connaissance de l'organisme

	Procédures de la connaissance de l'organisme	Évaluation
1	Vous détenez le livret d'accueil et connaissez les informations relatives au règlement intérieur, à la topographie des locaux, aux principes d'hygiène et de sécurité propres à l'organisme	
2	Vous avez établi par écrit la description détaillée de votre fonction ainsi que les compétences requises par celle-ci et connaissez l'organigramme général et le réseau de relations	
3	Vous savez qui fait quoi et vous identifiez l'essentiel des fonctions de chacun de vos interlocuteurs dans l'organisme dont vous connaissez les activités, les produits, les services, les enjeux et les valeurs	
4	Vous continuez à vous informer sur les activités de l'organisme et connaissez ses orientations stratégiques et ses avantages concurrentiels	
5	Vous avez accès aux référentiels des fonctions et des compétences de l'organisme et avez rédigé ceux de vos collaborateurs	
6	Vous organisez ou participez à des réunions de service mensuelles ou hebdomadaires	
8	Vous êtes informé des performances de l'entreprise et connaissez les informations relatives au bilan social	
9	Vous participez et conduisez des projets nouveaux et vous connaissez individuellement tous vos clients et fournisseurs directs	
10	Vous êtes informé en priorité des nouvelles orientations de l'organisme et détenez des informations confidentielles sur ses projets	
	Votre score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.17 Pédagogie des adultes

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des méthodes qui permettent de concevoir des modules et programmes de formation adaptés aux adultes, dont le niveau de compétences, les objectifs et les attentes ont été préalablement pris en compte et mesurés.

L'objectif de ces programmes est de transmettre des savoirs et savoir-faire dans un ou plusieurs domaines de compétences, d'animer des séances individuelles de coaching ou des réunions de groupes en formation. Il s'agit aussi d'aider ces adultes à atteindre leurs objectifs de progression tout en évaluant leur apprentissage au fil du processus de formation et leur niveau de satisfaction jusque dans l'application professionnelle qu'ils font de ce qu'ils ont appris (tableau 2.18).

Tableau 2.18 Pédagogie des adultes

	Procédures de pédagogie des adultes	Évaluation
1	Vous avez lu *Propos sur l'éducation* d'Alain ou d'autres ouvrages sur la pédagogie des adultes	
2	Vous connaissez les règles de l'apprentissage	
3	Vous maîtrisez les situations courantes du processus de formation	
4	Vous concevez et adaptez le programme en fonction des demandes du coaché et des besoins préalablement évalués	
5	Vous adaptez le processus de formation à des demandes connexes non prévues mais estimées nécessaires lors de l'évaluation continue	
6	Vous encouragez et maintenez une interaction active et continue avec le coaché	
7	Vous prenez en charge des situations difficiles de coaching et menez les échanges en adaptant le programme, le processus et les méthodes de travail en fonction des contestations, résistances et oppositions du client	
8	Vous maintenez le cap cognitif tout en traitant les situations difficiles qui émergent par la dynamique du dialogue	
9	Vous maîtrisez la dynamique du dialogue dans les moments conflictuels, comme lors des évaluations et bilans, fortement chargés en affectivité	
10	Vous reconstruisez de façon impromptue le programme prévu en fonction des nécessités de la situation et des résistances inopinées du coaché	
	Score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.18 Démarche de qualité totale

L'histoire de la qualité montre l'évolution de cette pratique au cours de cinq étapes – ou générations distinctes – dont les apports successifs se cumulent :

– le contrôle statistique du produit en fin de chaîne, fondé sur l'établissement et le respect de normes et de procédures à l'aide d'indicateurs et de cartes de contrôle ;

– le *fido-ka* établi par Toyota dans les années 1960, ou contrôle effectué par le producteur pour éliminer les défauts qu'il constate ;

– les cercles de qualité, ou groupes de travail (au Japon, groupes d'activité associés au *nemawashi* ou dialogue généralisé), dont l'objectif est d'améliorer les procédures et la qualité de la production ;

– le contrôle total (ou *Total Quality Control*), qui engage tous les membres du réseau clients/fournisseurs dans un objectif d'amélioration continue (*kaizen*[13]) ;

– la qualité de 5e génération (ou totale qualité et communication), qui intègre les répercussions de la fabrication et de la consommation du produit et/ou du service dans le futur et dans l'espace (à travers le monde, voire au-delà[14]), c'est-à-dire qu'elle tient compte du développement durable, de la responsabilité sociétale globale et du programme Agenda 21.

Le domaine de compétence intitulé « qualité de 5e génération » regroupe donc l'ensemble des connaissances, des normes, des procédures formalisées, des processus et des actions qui visent à mettre en œuvre une stratégie, une politique et une démarche globales impliquant tous les acteurs de l'organisme et mobilisant ces derniers de façon permanente pour améliorer :

– la conformité des produits et des services avec les normes d'exécution et les exigences des personnes tout au long du « réseau relationnel de partenaires » ;

– l'efficacité du fonctionnement organisationnel, liée notamment aux procédures de travail et à la circulation de l'information ;

---

13. Pour en savoir davantage sur le « modèle japonais », le lecteur se référera à *101 tableaux de bord pour mieux communiquer dans l'entreprise*, AFNOR, 2007.
14. Les débris de satellites dans la stratosphère, les atterrissages sur la Lune, sur Mars et d'autres planètes sont autant de risques majeurs de contamination qui peuvent avoir des conséquences sur notre vie future et sur lesquels il convient de réfléchir afin de les réduire à néant.

– la performance individuelle de chacun des acteurs du réseau en termes de compétences, d'échanges relationnels et de management ;
– la pertinence et la cohérence des actions et des indicateurs de mesure avec les exigences et l'évolution de l'environnement socio-économique et réglementaire ;
– la connaissance précise des causes, des effets, des résultats, des performances, des seuils de criticité, des dysfonctionnements enregistrés tout au long des divers processus mis en œuvre ;
– les répercussions de la fabrication et de la consommation du produit et/ou du service dans le temps et dans l'espace[15] ;
– le respect des droits humains fondamentaux, notamment en ce qui concerne la formation continue, l'épanouissement et le développement personnel.

Le coach devra donc prendre en compte cette démarche globale pour trouver comment aider le coaché à résoudre son problème spécifique au moyen d'une solution qui contribue à l'efficacité de l'ensemble du système de qualité mis en place et du réseau clients/fournisseurs dans lequel le coaché évolue (tableau 2.19).

Tableau 2.19 Démarche de qualité totale

	Procédures de qualité totale	Évaluation
1	Vous connaissez l'existence d'une politique de qualité propre à l'organisation (normes, procédures, contrôle, indicateurs, charte, certification, etc.)	
2	Vous appliquez la démarche qualité propre à vos tâches, poste, fonction, et contrôlez votre travail dans le respect des procédures à l'aide d'indicateurs fondés sur des critères écrits définis et acceptés par tous	
3	Vous avez réfléchi aux attentes et aux besoins de vos « clients » et à votre place dans l'ensemble du « réseau clients/fournisseurs » pour y répondre de façon adaptée	

15. Le consommateur se soucie des OGM, mais est-il informé des répercussions dans notre organisme et celui de nos enfants du césium avec lequel les salades sont bombardées pour être consommables pendant plus de trois semaines ?

Tableau 2.19 Démarche de qualité totale (fin)

	Procédures de qualité totale	Évaluation
4	Vous avez élaboré ou participé à l'élaboration d'indicateurs spécifiques pour mesurer et contrôler les différentes composantes de votre action et les résultats obtenus, et exécutez votre travail dans le respect des procédures établies (règles, normes, et manuels formalisés)	
5	Vous réfléchissez, proposez et mettez en œuvre des pistes d'amélioration continue en fonction des écarts constatés (résultats, attentes, satisfaction, management, relation, procédures, protocoles, compétences)	
6	Vous élaborez et rédigez le manuel d'assurance qualité rassemblant l'ensemble des procédures utilisées en concertation avec vos collègues, fournisseurs et clients	
7	Vous initiez et animez des groupes de travail centrés sur l'amélioration des normes et procédures et l'intégration des nouvelles contraintes (GRH, environnement, développement durable)	
8	Vous mettez en place une politique de qualité totale grâce à une planification stratégique prenant en compte les exigences (attentes, besoins et contraintes) des différents acteurs internes et externes de l'établissement, de la normalisation existante et de ses évolutions	
9	Vous établissez la liste des actions à entreprendre pour améliorer la démarche qualité totale et obtenir l'adhésion de tous à celle-ci, par tous moyens utiles : matériel, formation, information, manuels d'assurance qualité, publications, recherche d'indicateurs et de mesure, implications dans le temps et dans l'espace, responsabilité sociétale globale, développement durable, Agenda 21	
10	Vous proposez des indicateurs spécifiques pour évaluer l'ensemble des activités et services dans cette optique de qualité de 5e génération : droits humains fondamentaux, structure organisationnelle, circuits d'information, communication interne, styles et efficacité du management, utilisation des ressources en hommes, équipements et matériels, gestion du temps, référentiel et évaluation des compétences, référentiel et description des fonctions	
	Score total sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.19 Relation de soutien

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de répondre à tout problème psychologique explicite ou implicite émanant de l'autre, et de lui apporter le réconfort moral et le soutien psychologique qu'il attend et sollicite de façon plus ou moins marquée (opposition, agressivité, passivité, réticence, conflit).

Un directeur de thèse comme un chef de projet sont aussi des coachs qui exercent cette compétence auprès de thésards pour le premier, et de participants à un projet pour le second. Se voyant confier une mission toujours délicate, ces derniers sollicitent souvent leur coach en pleine nuit, par mail heureusement : « J'ai perdu mes données et tout le travail de ces derniers jours s'est envolé », « Je me suis assoupi sur l'ordinateur et mon conjoint [ou un collègue] l'a éteint sans sauvegarder le texte », « Je suis prêt à tout laisser tomber », « Je vous en prie, aidez-moi ! », etc. Il faut répondre instantanément pour donner un conseil utile : « Allez dormir », « Prenez une journée de repos », « Occupez-vous de vos enfants ».

La relation de soutien, qui montre au coaché qu'il peut compter sur son coach quoi qu'il arrive, est une compétence fondamentale dans la situation de détresse que le coaché est amené à vivre. Elle doit se manifester de façon inconditionnelle sur le plan verbal, et de façon adaptée sur le plan opérationnel, pour sortir le coaché de l'ornière dans laquelle il se trouve momentanément (tableau 2.20).

Tableau 2.20 Relation de soutien

	Procédures de la relation de soutien	Évaluation
1	Vous avez réfléchi à votre conception et à votre relation à autrui pour mieux analyser vos attitudes et repérer vos comportements négatifs et inadaptés : agressivité, critiques, détachement, moralisation, jugement, préjugés, rejet, impulsivité, culpabilité, autojustification	
2	Vous développez une attitude d'observation et de compréhension de l'autre pour analyser et décoder ses messages (gestes, mots, attitudes, voix)	
3	Vous connaissez vos limites et savez aiguiller l'interlocuteur en réelle difficulté relationnelle vers des personnes compétentes (assistante sociale, psychologue, service RH)	

Tableau 2.20 Relation de soutien (fin)

	Procédures de la relation de soutien	Évaluation
4	Vous encouragez l'expression d'autrui en cas de blocage ou de réticence et favorisez son analyse en toute responsabilité sans intervenir de manière négative	
5	Vous préparez et conduisez un entretien avec des personnels en difficulté en recourant aux attitudes favorables et aux interventions adéquates en fonction des difficultés rencontrées	
6	Vous favorisez la prise de conscience de votre interlocuteur en pratiquant l'effet miroir et l'empathie pour l'amener à prendre des décisions utiles en toute autonomie	
7	Vous conduisez les entretiens difficiles en maîtrisant vos jugements spontanés, vos émotions et réactions épidermiques en cas d'agression, provocation ou violence verbale ou lorsque sont abordés des sujets sensibles (mort, sexe, religion, idéologie, politique)	
8	Vous facilitez l'engagement de l'interlocuteur dans l'élaboration et l'exécution des plans d'action qui lui conviennent et qui respectent sa volonté (non directifs dans le contenu mais stimulants dans la forme)	
9	Vous maîtrisez la relation de soutien et la pratiquez chaque fois que le besoin s'en ressent dans le cadre du travail	
10	Vous partagez votre expérience avec vos collègues de façon régulière afin de coordonner les efforts de chacun et d'améliorer le travail d'équipe	
	Score sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

2.2.20 Veille technologique ou *Benchmarking*

C'est l'ensemble des connaissances, des recherches, des réflexions, des procédures et des pratiques qui permettent d'anticiper le devenir des techniques, matériels, normes, produits et services de l'organisme et de son contexte concurrentiel (économique, législatif, technique), afin de proposer des solutions favorisant sa pérennité et son expansion. Le coach, s'il veut rester dans la course et se préparer à son activité éminemment diversifiée, doit exercer cette compétence de façon permanente (voir tableau 2.21).

Tableau 2.21 Veille technologique ou *Benchmarking*

	Procédures de veille technologique ou *benchmarking*	Évaluation
1	Vous lisez les titres de la presse et vous tenez au courant de l'actualité économique concernant votre secteur d'activité	
2	Vous étudiez la documentation interne de votre organisme, les projets en cours, les notes de synthèse, les comptes rendus de réunions	
3	Vous connaissez l'avancement des projets concernant votre service	
4	Vous lisez la presse et recherchez régulièrement sur le net des articles et informations se rapportant à votre activité	
5	Vous vous perfectionnez dans vos principaux domaines de compétences et développez ceux qui sont connexes ou peuvent vous être nécessaires à terme	
6	Vous vous informez sur des sujets connexes à votre activité pour échanger avec des collègues, recueillir de nouvelles idées	
7	Vous visitez régulièrement des expositions, participez à des congrès, colloques et conférences concernant votre secteur d'activité, et vous vous intéressez à d'autres domaines que le vôtre	
8	Vous participez à des salons spécialisés, à des colloques, à des groupes de recherche et d'innovation internes et externes pour étudier la documentation recueillie, nouer des contacts et rédiger des synthèses utiles à votre organisme	
9	Vous étudiez les informations prospectives concernant votre secteur d'activité : législation, nouvelles technologies, innovations de la concurrence, découvertes scientifiques	
10	Vous menez des recherches prospectives sur la concurrence et publiez des documents de synthèse afin d'informer votre direction du contexte socio-économique dans lequel se situe votre organisme ainsi que des découvertes prometteuses de la concurrence	
	Score total sur 50 = **Niveau maximum atteint =**	

3

Le coaché accouché

Chez moi c'est tout petit.
J'ai besoin d'un mouton.
Dessine-moi un mouton.
Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince.*

3.1 La maïeutique, source du coaching

La maïeutique est l'art d'accoucher les esprits. Elle a été mise au point par Socrate vingt-cinq siècles avant l'ère des coachs. Le coaching est à la fois une méthode pédagogique de transfert des connaissances entre deux personnes, mais aussi et surtout un puissant moyen de faire réfléchir autrui. Le coaching vise à faire prendre conscience au coaché des paradoxes qui l'animent puis à lui faire découvrir par lui-même, tout au long d'un processus d'encouragement et de dialogue, des solutions au problème qu'il se pose afin qu'il parvienne à choisir la plus adaptée et la plus rapide – rarement la plus facile – à mettre en œuvre.

Dans ce processus alambiqué de réflexion, l'itinéraire est difficile, complexe, semé d'embûches et parfois douloureux pour le coaché. Le coach, quant à lui, doit maîtriser la relation, lui donner une âme et solliciter en permanence la motivation labile de son client qui, à la fois, veut et ne veut pas avancer sur la

voie de la résolution du problème qu'il expose tout en se le cachant. Le coaché doit surmonter de multiples difficultés psychologiques et affectives pour entreprendre cet exposé.

À tout moment de la séance, le coach doit déployer un trésor de patience, de bienveillance et d'empathie en faisant appel à un ensemble de compétences – exposées dans le chapitre précédent – pour que cet accouchement ait lieu. Il doit aussi connaître les ressorts psychologiques qui animent son client : c'est le sujet du présent chapitre.

Coacher, c'est essentiellement stimuler les quatre besoins psychologiques fondamentaux qui libèrent l'énergie d'autrui, inciter à faire et obtenir des résultats en termes d'efficacité et de qualité, dans un contexte concurrentiel de plus en plus contraignant et dur, pour satisfaire le client final.

Dans le cas du coaching, ce client est double : le consommateur ou l'usager d'une part, le commanditaire d'autre part. Leur satisfaction passe par la satisfaction des acteurs du réseau clients/fournisseurs dans lequel évolue le coaché : les membres de sa hiérarchie, ses collaborateurs ainsi que ses collègues. Tous attendent – plus ou moins explicitement – d'une séance de coaching un changement de comportement évident et la solution à des problèmes d'ordre relationnel qui justifient le recours à l'intervention d'un coach. Même un programme d'anglais sous forme de coaching va changer l'ambiance d'un groupe de travail en contact permanent avec des partenaires étrangers. En effet, le négociateur, qui manie mieux l'anglais après cet effort d'apprentissage, va faciliter le travail de ses collègues et, par voie de conséquence, améliorer les relations entre eux et lui.

Le coaching, cette maïeutique rénovée dans sa conception et sa pratique humaniste, doit entraîner l'adhésion du coaché à des objectifs ardus qui nécessitent la prise en compte des besoins fondamentaux de chaque homme et de chaque femme au travail, et la mise en œuvre d'une méthode de communication fondée sur des compétences personnelles étendues. La pédagogie des adultes, exercée à partir de l'écoute active permanente et de l'exemplarité, et surtout dans les situations les plus difficiles où l'autre s'oppose, doit recourir à ces différentes sources d'inspiration.

C'est donc le projet de ce chapitre d'entraîner concrètement chaque participant à maîtriser ces situations. Le coach doit impérativement transformer la tendance au rapport de force qui s'instaure automatiquement dans toute relation interpersonnelle (la fameuse « symbiose » mise en évidence par Éric Berne

dans l'analyse transactionnelle[16]) en relation propice au dialogue, afin de satisfaire à la fois aux buts de l'organisme (de travail ou de formation) et aux aspirations de chacun des protagonistes qui doivent continuer à collaborer et à maintenir une relation harmonieuse pour optimiser l'efficacité attendue par chacun des acteurs.

3.2 La stimulation des quatre besoins fondamentaux

L'inventaire des recherches menées depuis soixante ans, de Maslow à Lévy-Leboyer, d'Herzberg à Joannis, conforte nos propres travaux de conseil en ingénierie des ressources humaines et de chercheur auprès d'organismes variés[17]. Cette confrontation entre la théorie et la pratique met en évidence une constante universelle à l'origine de tout comportement : quatre besoins psychologiques fondamentaux cherchent à s'épanouir dans toute action humaine organisée, et nous les avons vus à l'œuvre dans les situations particulières de formation comme de coaching :

– l'**Expression** : s'exprimer sur tout en toute liberté ;
– l'**Information** : être informé sur tout avec précision ;
– la **Reconnaissance** : être considéré et encouragé continûment ;
– la **Progression** : faire mieux à chaque fois et chaque jour.

Jusqu'à présent, au sein de la plupart des organismes et à de rares exceptions près, ces besoins ont été réprimés, refoulés, inhibés, occultés ou altérés par diverses pratiques réductrices ou partielles, ou par des manœuvres dilatoires et manipulatrices. Or leur stimulation est à la source du développement personnel et de l'épanouissement des salariés, qui constituent un objectif universel pour la nouvelle norme ISO/WD 26000.3 en cours d'élaboration.

Il s'agit donc, pour chaque responsable, manager, formateur ou coach, de stimuler en permanence le « P.I.R.E. » pour obtenir le meilleur de chacune des personnes dont il a la charge : collaborateurs, apprenants ou coachés. Pour le coach, il est de la plus grande utilité de savoir stimuler les quatre besoins fondamentaux de ses clients tout au long du processus de coaching. Il est surtout capital qu'il leur apprenne que ce principe opérationnel est la clé de la motivation de chaque personne de leur entourage de travail : collaborateurs évidemment, collègues et même et surtout hiérarchie ! Observez donc l'effet

16. Berne Éric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 2001.
17. Voir le site www.socratemanagement.fr.

d'un « Bravo » sur les acteurs du réseau clients/fournisseurs qui constitue votre environnement de travail habituel…

Il convient donc de comprendre les raisons pour lesquelles un adulte entreprend un perfectionnement ou une lourde remise en cause comme celle qu'implique un coaching. Le coach doit s'interroger sur les motivations intrinsèques qui poussent une personne à acquérir un nouveau savoir, indépendamment des nécessités socio-économiques et des objectifs de progression voulus et repérés par un organisme. La réponse que nous proposons réside dans le fait qu'il existe un besoin universel lié à notre essence même d'homme et qui représente un droit humain fondamental.

En effet, poser cette question, c'est aussi se demander quelles sont les motivations qui poussent chacun d'entre nous à agir, à entreprendre une action, quelle qu'elle soit. L'animal est régi par ses instincts et par des programmes cérébraux préétablis qui lui permettent de tout faire par la seule mise en œuvre de ces derniers. Seuls les grands singes sont capables de nouveaux apprentissages, encore faut-il leur proposer des expérimentations adéquates pour qu'ils apprennent à attraper une banane avec une perche qui leur est fournie ou résoudre des problèmes géométriques sur un ordinateur… plus rapidement qu'un lycéen. Or leur progression est liée à la récompense qui suit chaque palier d'apprentissage.

Ainsi, l'évolution humaine s'explique par ce besoin fondamental qui a poussé l'homme dans sa quête vers le savoir. Il s'agit d'apprendre pour apprendre et d'améliorer sa connaissance dans un processus infini, au-delà de l'aspect utilitariste et contingent. Cette connaissance ne prend son sens, celui de « conaissance » au monde, que dans l'élaboration d'un projet qui répond à des aspirations visant l'épanouissement personnel. Celui-ci passe, dans notre société, par une reconnaissance professionnelle assise sur un ensemble de compétences, dont la nouvelle loi sur la formation déclare qu'elles doivent faire l'objet d'une « formation tout au long de la vie ». Un coaché s'engage dans un processus de coaching parce qu'il en attend un mieux-vivre avec les autres et la résolution du problème auquel il est confronté : ce sont ses deux récompenses majeures. Elles ne peuvent être obtenues que par les encouragements que distille le coach tout au long de ce voyage initiatique vers une plus grande connaissance de soi.

Pour un coach, il est utile d'avoir les repères suivants : si un adulte accepte d'entreprendre un coaching, c'est parce que cette aventure répond à des motivations fondamentales qui mobilisent son énergie. Ces motivations, qui se manifestent dans toute activité, sont autant de leviers. En les utilisant, le

coach pourra relancer l'intérêt et mobiliser l'attention du coaché, quels que soient les moyens et les contenus de la séance de coaching. La stimulation de ces motivations est au cœur de la psychopédagogie des adultes.

Un coaché entreprend une formation ou un coaching exclusivement pour lui-même, sous la contrainte exercée par l'organisme dont il dépend et sous la houlette du coach désigné. Il y réussit d'autant mieux que cette entreprise répond à ces quatre besoins essentiels d'information, de reconnaissance, de progression et d'expression. Il cherche constamment à les stimuler, au travail et aussi dans toutes ses autres activités et relations, mais seul l'accès au savoir lui permet de les satisfaire sans jamais atteindre la satiété. Ces quatre besoins psychologiques constituent un modèle unifié[18] valable dans toutes les actions humaines. Ils doivent servir de principes majeurs au coach et guider son action.

3.2.1 L'expression

La principale caractéristique du modèle se fonde sur le **besoin d'expression**[19] de chacun. Or l'expression, après avoir été encouragée dans les premiers mois de la vie d'un enfant par l'entourage, a par la suite été largement réprimée par la famille, l'école et la société. Chaque personne a de multiples idées, des avis, des opinions, mais le *socius* les réprime en permanence. Il appartient donc à la formation des adultes de restaurer cette expression, de la faire vivre et de l'utiliser comme moteur du processus pédagogique. Tout ce qu'une personne en formation dit est matière à perfectionnement. Cette règle est encore plus vraie dans la situation de coaching : tout ce qu'un client formule doit être matière à réflexion, élucidation et approfondissement pour approcher la solution du problème en suspens.

L'accueil, au commencement d'une formation, séance ou séquence de coaching, doit donc donner la priorité à cette expression, laquelle devra être sollicitée pour savoir ce que sait le coaché des concepts, notions théoriques et pratiques que le coach se propose d'aborder. Le coach doit faciliter toute expression du coaché grâce à une écoute active et clarifier les propos de celui-ci en lui témoignant une

---

18. Ce modèle a été développé dans *Les Méninges du management – GRH et communication interne* (Chiron, 2001). Il synthétise les apports de la pratique de terrain, les résultats de milliers d'entretiens menés auprès d'adultes salariés, prétendant à un travail, ou en formation, ainsi que la multitude des théories concernant *La Motivation dans l'entreprise* (Éditions d'Organisation, 2000) recensées par Claude Lévy-Leboyer.
19. Du latin *exprimere, exprimer* signifie « extraire le suc, le jus d'une chose en la pressant » ; c'est aussi manifester sa pensée, ses impressions par le geste et la parole ainsi que ses émotions, sentiments, ressentis par le comportement verbal et non verbal.

véritable attention. Tout apport d'information doit partir de l'expression des coachés et être utilisé pour baliser la démarche psychopédagogique.

Le coach doit donc considérer toute expression comme :

- une nécessité psychologique vitale ;
- un phénomène de libération émotionnelle à fonction cathartique[20] ;
- un processus de dénouement d'une tension interne ;
- un processus de divergence libre, premier acte de toute rencontre.

L'acceptation inconditionnelle de cette **expression libérée**, totale, non censurée, décentrée, favorise ensuite une écoute active d'autrui et une parole plus à même d'atteindre les objectifs d'efficacité dévolus à la situation pédagogique.

Il arrive que le coach, exaspéré par ce qu'il prend pour un bavardage insupportable ou une dérive par rapport au sujet à l'ordre du jour et aux objectifs assignés à la séance réprime l'expression « divergente[21] » de son client par :

- un interdit verbal : « non », « taisez-vous », « oui… mais », « vous êtes dans l'erreur », « c'est faux », « vous n'avez pas le droit de dire », « je ne vous autorise pas à dire cela », « vous êtes hors sujet », « vous vous écartez du sujet », « cela n'a aucun rapport », « on verra cela plus tard », etc. ;
- un comportement de rejet : il lève la main, il tourne la tête ou le dos au coaché, il regarde ailleurs, il continue à travailler sur un document sans lever les yeux, etc.

En agissant ainsi, il prend l'énorme risque de mutiler la vie relationnelle naissante (entre lui et son client) et l'estime de soi du coaché, d'alimenter ses frustrations et de provoquer chez lui révoltes et abandons.

Dans ces conditions, la pédagogie consiste à instaurer, favoriser, restaurer, encourager, démultiplier l'expression d'autrui aussi bien en face à face qu'au

---

20. Le terme *catharsis*, du grec signifiant « purification », qui à l'origine faisait référence, selon Aristote, à la purification éprouvée par les spectateurs pendant et après une représentation dramatique, a été repris par Freud dans la cure psychanalytique dans laquelle le patient se libère des tensions en les exprimant par la parole.
21. Tout processus de communication interpersonnelle comporte deux phases distinctes : une phase de divergence où tout et n'importe quoi est librement exprimé, suivie d'une phase de convergence dans laquelle s'opère un recentrage sur des définitions, des concepts, des formules, des protocoles, des savoirs et des pratiques qui doivent être retenus et acquis par l'apprentissage. Celui-ci se construit et se consolide dans ce double mouvement indissociable.

sein d'un groupe de travail. En outre, le coach doit parler avec parcimonie et faire s'exprimer le coaché constamment et complètement afin :

– d'être compris, capté, et cru par ce dernier ;
– de comprendre, capter, et croire le coaché.
– C'est seulement de cette façon qu'une **confiance mutuelle** pourra s'instaurer.

Remarquons que tout ce qui est exprimé n'est pas forcément pertinent au regard du processus de coaching engagé, de la situation ou du problème en cours de traitement, ni même vis-à-vis du coach (réfutation et remise en cause de ce dernier notamment) : c'est ce que nous avons appelé la **divergence**. Quand cette divergence n'est pas acceptée par le coach, le coaché se charge bien de la lui rappeler par son désintérêt ou ses réflexions : « vous n'avez pas le droit de dire cela », « vous dépassez les bornes », ou, pire encore « vous fumez, ou quoi ? ».

Cependant, insistons sur cette règle fondamentale : **chacun a le droit et le devoir d'exprimer ses idées**, opinions, solutions utiles aux autres et/ou à l'efficacité d'une action.

En résumé, l'expression constitue une véritable compétence[22] complexe qui comporte :

- des savoirs ou connaissances de base, des théories approfondies ;
- des savoir-faire acquis grâce à des entraînements, à l'expérience ;
- un savoir faire faire qui consiste à savoir expliquer, enseigner, favoriser, encourager, restaurer l'expression des personnes avec lesquelles nous sommes en relation ;
- un savoir-être, c'est-à-dire un comportement attentif à la réaction d'autrui, preuve d'une véritable qualité relationnelle constamment adaptée aux impératifs de cette relation.

3.2.2 L'information

Ce deuxième besoin coïncide très exactement avec l'objectif du coaching : le client est mû par un profond désir d'être informé, de savoir et d'y voir plus clair dans le fatras de paradoxes et d'impossibilités qui obscurcit son jugement et inhibe ses pensées. Il convient donc d'utiliser cet appétit, en associant la réponse fournie par le coach à l'expression du client précédemment déclenchée.

22. Nous en avons présenté les éléments essentiels utiles au coach au chapitre précédent.

Le lancinant et inextinguible « Pourquoi ? » de l'enfant s'est souvent heurté à l'ignorance et à l'impatience des grandes personnes. Le coaching est un moment privilégié pour réactiver ce flot intarissable tout en le canalisant avec les réponses issues de la série « Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Pourquoi ? Comment ? Combien ? ». Il faut y associer une méthodologie propice à enraciner ce savoir en profondeur et une réflexion personnelle à même d'amener le client à intérioriser un processus efficace pour répondre lui-même à ses propres interrogations.

Pour souscrire à cet objectif et satisfaire ce besoin d'information, le coach doit s'efforcer :

– d'**apprendre à s'exprimer** précisément, clairement, posément, patiemment, pour informer autrui en respectant un théorème fondamental de la communication interpersonnelle : $E = 3\ x\ II$. L'expression (E) du coach suit trois phases : il doit annoncer ce qu'il a à exprimer et y prépare son interlocuteur en mobilisant son attention (1) ; il doit expliquer avec des exemples concrets ce qu'il exprime (2) ; il doit répéter ou faire résumer ce qui vient d'être dit (3). En second lieu, le moyen d'expression est double (II) : l'expression orale doit être appuyée par un écrit, un document, un schéma, un graphique, un tableau, une photo, etc. ;
– d'**apprendre à faire s'exprimer l'autre**, à être informé par lui en appliquant le même théorème que précédemment pour être certain de comprendre ce qu'a voulu dire le client.

Cette démarche demande, outre le développement d'un certain nombre de domaines de compétences indiqués au chapitre précédent :

– un **effort d'adaptation** de la part du coach qui doit moduler son vocabulaire, son langage, sa logique, et son comportement ;
– une **volonté d'acceptation** de l'autre dans sa totalité, donc le respect de sa différence, de ses idées, de ses opinions, des solutions qu'il propose, etc. ;
– une **affirmation de soi**, donc le respect de soi et de son travail ;
– l'**adhésion à une coopération** avec l'autre, à un échange construit vers un objectif commun impératif : préserver la relation.

Pour atteindre ces objectifs, il convient de mettre en place et d'appliquer un processus pédagogique d'échanges continus constitué par les étapes indiquées dans le tableau 3.1 suivant.

En résumé, les questions essentielles que doit se poser un coach lorsqu'il entre en relation avec son client peuvent s'énoncer comme dans le tableau 3.2 ci-après.

Tableau 3.1 Les étapes du processus de coaching

Étape 1	**L'imprégnation** Faites des recherches préalables au coaching (dossier personnel du client, connaissance de l'organisme, avis des supérieurs, audit de la situation). Visualisez chaque séance et élaborez plusieurs scénarios.
Étape 2	**L'écoute active** Observez et soyez intensément attentif à l'expression de l'autre pour en saisir tous les aspects et le relief de son propos.
Étape 3	**La concentration** Repérez les mots-clés, la dynamique d'autrui afin de les reprendre dans chaque intervention et notamment dans les synthèses.
Étape 4	**La réflexion** Analysez avec rigueur ce qui est exprimé et élaborez des remarques constructives que vous formulerez lorsque votre interlocuteur aura terminé.
Étape 5	**La traduction** Abordez ce qui est dit par l'autre avec son langage, ses mots, et adaptez votre réflexion à sa dynamique et à son contexte personnel.
Étape 6	**La vérification** Vérifiez que vous avez bien compris ce qui se dit : « Monsieur X, vous me dites que vous souhaitez mieux comprendre telle chose ? »
Étape 7	**La proposition** Après acquiescement de votre interlocuteur, énoncez une formulation (réponse, solution, hypothèse de travail, scénario) ciselée comportant une définition, une explication, une démonstration, un exemple concret, etc.
Étape 8	**Le plan d'action** Faites élaborer par le client le plan d'action qui répond au problème élucidé afin d'obtenir un engagement résolu de sa part.
Étape 9	**La proposition** Dans le cas où le client est dans l'incapacité d'élaborer lui-même une solution et après plusieurs réitérations infructueuses, vous pouvez formuler une proposition et la faire accepter pour que le client s'engage à la mettre en œuvre
Étape 10	**Le suivi de l'action** L'efficacité de l'engagement dans le plan d'action résulte d'un double suivi exécuté d'un côté par le coach qui s'informe des décisions prises et des difficultés rencontrées sur le terrain, et de l'autre par le manager qui encourage la mise en pratique de chaque point du plan d'action.

Tableau 3.2 Dix questions pour un coach

1	Où en suis-je dans ma démarche personnelle de communication ?
2	Que veut autrui, mon client ?
3	Comment fonctionne-t-il sur le plan psychologique ?
4	Quelles sont ses attentes, ses besoins, ses contraintes (ABC), etc. ?
5	Comment faire pour établir le lien de confiance nécessaire pour qu'il partage l'information qu'il possède et exprime son problème ?
6	Comment faire pour sortir gagnant-gagnant de la relation ?
7	Comment faire pour préserver la relation jusqu'à la fin et au-delà ?
8	Comment faire pour convaincre autrui d'adhérer à notre projet, idée, exposé, etc. ?
9	Comment faire pour qu'autrui s'engage dans un plan d'action ?
10	Comment mettre en place un suivi de cette action pour la contrôler, la réguler, la faciliter ?

3.2.3 La reconnaissance

Le troisième besoin concerne la reconnaissance, à l'origine de l'estime de soi. Être reconnu et identifié par son nom à chaque intervention, être félicité pour un exercice réussi, être gratifié d'un « Bravo ! » pour un bon mot, bénéficier d'un encouragement du coach pour les avancées de la réflexion engagée sont autant de stimulations positives. Elles gonflent le Moi du coaché de toute l'ardeur nécessaire pour lui donner force et vitalité, et lui permettre de fournir les efforts demandés pendant l'apprentissage.

La reconnaissance est stimulée par ces signes, et leur fréquence est la meilleure notation qui soit pour nourrir le besoin suivant – celui de la progression. Il s'agit de reconnaître l'autre, non plus comme un double insupportable, une menace épouvantable, un empêcheur de danser en rond et de penser logiquement, mais comme un *alter ego* indispensable dans sa complémentarité et son unicité, possédant sa propre « psycho-logique » qu'il s'agit de percer à jour pour mieux en découvrir toute la richesse et favoriser l'émergence de la solution.

En résumé, la figure 3.1 peut servir de guide au coach.

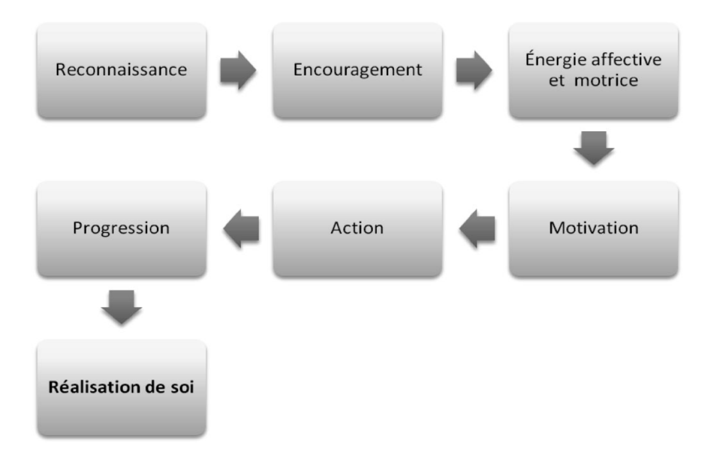


Figure 3.1 Le fil rouge du coach

Un bravo, un sourire de sympathie, une intonation chaleureuse, un regard complice, une explication en réponse à une demande sont les principaux ingrédients pour opérer cette stimulation et satisfaire le besoin de reconnaissance du coaché pour qu'il progresse.

3.2.4 La progression

Ce besoin de progression coïncide parfaitement avec la participation à un apprentissage et le changement entrepris lors d'un coaching. Il faut donc favoriser cette amélioration par tous moyens utiles et, en premier lieu, par l'apprentissage de modes d'emploi jusqu'alors obscurs ou mal expliqués. Cette méthodologie doit être développée en toute occasion lors des séances de coaching par le biais d'exercices visant à :

– recueillir rapidement l'information pertinente dans un texte ;
– synthétiser un propos par écrit ;
– rédiger un compte rendu ou un rapport ;
– parler distinctement en public ;
– expliquer précisément une situation vécue ;
– conduire un entretien ;
– exposer des résultats ;
– analyser des statistiques ;
– participer à un *brainstorming* ou même l'animer ;

– réaliser un tableau ou un schéma pour présenter des données ;
– établir des critères de décision ;
– analyser ou résoudre un problème en utilisant un ensemble de techniques associatives et analogiques.

La réussite dans les exercices proposés et l'évaluation permanente des acquis du coaching concourent à stimuler ce besoin de progression. Le coach aura pour objectif d'indiquer les paliers qui jalonnent cet itinéraire, et ses encouragements constants en constitueront les meilleures illustrations. La progression est marquée par la conscience de souscrire à des objectifs définis à l'avance en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être, ainsi qu'à des exigences définies en termes de normes de qualité requises par un processus, une action, un client.

Il est clair que la notation traditionnelle ne répond pas à cette nécessité, alors que l'évaluation continue – opérée par le coach à l'aide de questions qui obligent le coaché à procéder à une autoévaluation permanente – constitue le cœur même du processus de progression. Le coaché définit un objectif d'amélioration, l'évalue à la demande du coach, puis met en œuvre les mesures correctives qui conduisent à combler l'écart constaté avant de procéder à une nouvelle évaluation ; et ainsi de suite dans un processus continu de prise de conscience et d'action.

Chacun d'entre nous a à cœur de progresser, de faire mieux. À une condition : être constamment encouragé. Nous sommes de véritables « machines affectives » dont l'énergie motrice est alimentée par les encouragements prodigués en permanence par notre entourage immédiat : collègues, conjoint, enfant(s), chef ou subordonnés, ou même simple passant.

Participer à sa propre progression, élaborer des plans d'action, des méthodes pour faire mieux, trouver des solutions, devenir le seul maître de son propre destin, tel est le moteur de chacun d'entre nous. La joie suprême est celle du créateur qui a prise sur lui-même d'abord, les autres et son environnement ensuite, et propose des idées acceptées et stimulées par un entourage bienveillant. Le coaching est une situation exemplaire à cet égard : il vise à aider le coaché à trouver sa voie en toute autonomie, progresser par sa seule énergie, élaborer un plan d'action par lui-même. L'apport du coach réside essentiellement dans le balisage formalisé, l'évaluation continue et l'encouragement prodigué tout au long de ce parcours initiatique qui permet au coaché de se reconnaître lui-même avec tout ce qui fait sa richesse, en transformant ses points faibles en objectifs de progression.

Les premières idées émises peuvent être approximatives, mais si le flot de paroles qui les exprime est bien accueilli, encouragé et stimulé, alors la créativité, la coopération et la méthodologie mises en œuvre au cours du coaching doivent permettre au client de trouver les solutions efficaces, une fois libéré de la peur de la sanction. Il se met ainsi à proposer des améliorations pour faciliter le travail, augmenter la qualité du service rendu, pour lui-même, sa tâche, les autres, et ainsi bénéficier à la collectivité tout entière.

Il s'agit pour le coaché d'apprendre à proposer aux autres ses idées novatrices et ainsi connaître le plaisir de les voir acceptées puis encouragées. Le coach est le premier à pouvoir manifester ces encouragements inconditionnels à son client, qui tentera ensuite l'aventure auprès de son entourage professionnel.

3.3 Les attentes et besoins spécifiques

3.3.1 Définition

Il convient de proposer une définition différenciée des attentes et des besoins.

Les questions précédentes ont présenté les besoins psychologiques fondamentaux du client vis-à-vis de son coach. Or ces besoins existent dans toute activité industrieuse et demandent à être satisfaits constamment. Ils sont aussi vitaux que les besoins biologiques – boire, manger et dormir. Nous les avons distingués des motivations, ces forces cachées plus ou moins implicites qui animent chacun de nous. Celles-ci ne peuvent être déclenchées que si les besoins vitaux sont satisfaits, sur le plan biologique comme sur le plan psychologique.

Les attentes peuvent être définies comme des raisons personnelles, répondant à une psycho-logique individuelle, mêlant l'intelligence et l'affectivité, déterminant ainsi une intelligence affective dont le niveau de développement est propre à chacun.

L'ensemble de ces besoins, attentes et motivations forme un tout cohérent qui s'organise de façon particulière pour déclencher l'action en réponse à chaque situation ou à chaque sollicitation de l'environnement et/ou d'autrui.

Exemple

Le besoin de manger se traduit par une réponse universelle : l'ingestion de nourriture. Or, en fonction des attentes individuelles et du plaisir que chacun cherche à éprouver

selon ses envies du moment et sa culture, l'un choisira une côtelette de porc, le second du couscous et le troisième dégustera une pizza[23].

Les attentes souscrivent donc au principe de plaisir (psychologique, sentimental et affectif) et le besoin obéit à un principe de réalité concrète selon lequel une réponse logique est apportée à une situation donnée. Or la réalité se conjugue aussi avec les contraintes qui enserrent les besoins et les attentes dans un univers carcéral : le temps, l'argent et les conditions matérielles.

3.3.2 Obligations du coach vis-à-vis du coaché

Face aux attentes qui émergent de l'univers mental et affectif de chaque coaché, le coach doit affiner sa connaissance de cet univers afin de déclencher l'apprentissage intellectuel, proprement cognitif, dévolu au perfectionnement dans un domaine de connaissance ainsi qu'à la réflexion qui préside à l'analyse et à la résolution du problème présenté par le coaché. En conséquence, le coach doit toujours garder à l'esprit les motivations sous-jacentes qui mobilisent l'énergie de son client, ainsi que les quatre besoins fondamentaux sur lesquels il fonde sa pédagogie, pour les stimuler au cours du processus de coaching.

Il devra aussi prendre en compte les contraintes – argent, organisation, temps – dans lesquelles la séance est inscrite, et fixer la durée d'un programme, d'une séance, d'une séquence, d'un module.

Subsiste alors l'impérieuse nécessité de respecter l'objectif assigné à tout processus de coaching : **augmenter le niveau de compétence** de chaque coaché pour lui permettre d'avoir une meilleure prise sur les situations professionnelles qu'il rencontre dans l'exercice de sa fonction. Cet objectif est défini et – mieux – mesuré par un écart, dans un ou plusieurs domaines de compétences, entre un niveau acquis et un niveau exigé par un poste, une activité.

Second objectif, encore plus impérieux et qui justifie souvent la décision d'entreprendre un coaching : **résoudre le problème** dans lequel se débat le coaché. Ce problème peut être défini comme un ensemble d'écarts par rapport à une série de normes, pour reprendre une définition couramment utilisée dans une démarche de qualité totale[24]. Lui trouver une solution devient la priorité du coaching pour pouvoir atteindre l'objectif énoncé plus haut : augmenter le degré de compétence du client jusqu'au niveau souhaité.

23. Seuls les 800 millions de nantis pourront avoir ce choix tandis que 5,5 milliards d'individus mangeront ce qu'ils pourront en raison de contraintes extrêmes.
24. Crosby Philip B., *La Qualité sans larmes*, Economica, 1986.

Dans ces conditions, que reste-t-il des attentes exprimées préalablement par le coaché ? Sachant que celles-ci traduisent un désir paradoxal qui confine à la magie – en savoir plus sans faire d'effort ni souffrir –, la première vertu de leur formulation réside dans l'effet cathartique qu'elle entraîne. Or les attentes de chaque coaché peuvent être différentes, voire antagonistes. Le coach va obligatoirement devoir composer en les prenant en compte de façon individualisée tout en utilisant la dynamique du dialogue dans laquelle il s'est engagé.

3.3.3 Résistance du coaché

Certains coachés, lorsqu'ils expriment leurs attentes, intègrent l'exigence d'un effort à entreprendre, alors que d'autres voudraient nager dans un océan de facilité. Beaucoup voudraient éviter la nécessité d'exposer leur problème, de façon formalisée, devant un expert qu'ils ont pourtant choisi : leur peur du maître omniscient est tenace et le blocage qui les saisit alors au cours de cet entretien en face à face est difficile à surmonter. Certains redoutent des activités qui leur ont laissé un goût d'échec, d'autres confondent l'analyse des faits avec l'expression des ressentis. D'autres encore se réfugient derrière un discours technocratique ou une attitude passive qui cachent leur incompétence sur un point qu'ils ne veulent pas dévoiler au coach par peur du ridicule. Dans beaucoup de cas, au moment de formuler leurs attentes, les coachés expriment bien autre chose que ce qu'ils ont l'air de dire. Derrière chaque « Je ne veux pas » se dissimule exactement le souhait inverse : « Donnez-moi envie, ou une bonne raison de vouloir. »

La mission du coach consiste donc à faire apprécier à chaque client qu'il prend en charge ce qu'il ne désire pas forcément *a priori*, un peu comme un parent face à un enfant qui dit ne pas aimer la framboise, les salsifis ou tel mets exotique, car, en réalité, il ne les a jamais goûtés. Cette réticence s'estompe plus aisément lorsque les compétences à acquérir ou à perfectionner sont d'ordre technique, mais elle se révèle pleinement quand il s'agit de se plier à des apprentissages qui touchent au comportement, et ont précisément pour but d'améliorer les compétences relationnelles. Apprendre, c'est donc accepter de s'ouvrir, de déguster le savoir par l'analyse, d'apprécier les implications d'une connaissance parfois amère. Ce nouveau savoir engendre toujours une rupture avec ce que le coaché connaissait jusqu'alors, et provoque chez ce dernier la même surprise que celle éprouvée par Christophe Colomb quand il découvrit l'Amérique en croyant qu'il s'agissait des Indes.

Alain le soulignait dans ses *Propos sur l'éducation*[25] : le plaisir n'est pas la recette, mais il faut savoir saupoudrer l'apprentissage de cet ingrédient goûteux. Des jeux pédagogiques, des anecdotes relatives au module dispensé, ainsi que la vie des inventeurs célèbres sont autant de moyens de démontrer que l'acquisition d'un savoir apparemment ardu est toujours l'occasion d'une découverte surprenante, d'une acquisition ludique conduisant à l'acceptation d'un effort important.

Plaisir et difficulté constituent les deux faces d'une même pièce qui a un nom : apprentissage, prise de conscience d'un problème et remise en cause d'un comportement. L'évaluation constante permet de tester l'impact de l'apprentissage sur des attentes contrariées qui pénalisent la progression. Le rôle du coach est donc de faire réfléchir chaque client au-delà de la contrariété qu'il éprouve. Le plaisir se révèle alors, pour chaque coaché, dans l'appropriation de la nouveauté et son illustration dans un savoir-faire maîtrisé.

3.4 La compréhension des besoins des coachés

Connaître l'existence des attentes, des besoins et des motivations des coachés, aussi bien sur le plan général que sur le plan individuel, est une condition essentielle pour le coach. Savoir les comprendre et les stimuler dans toute situation pédagogique de coaching est une autre affaire, tout aussi primordiale.

3.4.1 Prise en compte des motivations

La motivation générale qui pousse des adultes à entreprendre un changement doit être replacée dans un contexte plus large, celui de la motivation au travail. À cet égard, la fameuse pyramide de Maslow[26], établie et connue depuis longtemps, peut avoir un intérêt heuristique. Comme le souligne Claude Lévy-Leboyer[27], même s'il ne correspond pas à la réalité, ce modèle inspire nombre de managers dans leur langage plus que dans leur action et devient ainsi un cadre pratique d'évaluation (voir figure 3.2).

25. Alain, *Propos sur l'éducation*, PUF, 16e édition, 1976, I, II, V, XXXII, LVI.
26. Maslow a présenté cette pyramide dans *Motivation and Personality* en 1954. Elle a été reprise par Herzberg dans *Le Travail et la Nature de l'homme* en 1978.
27. Lévy-Leboyer Claude, *op. cit.*

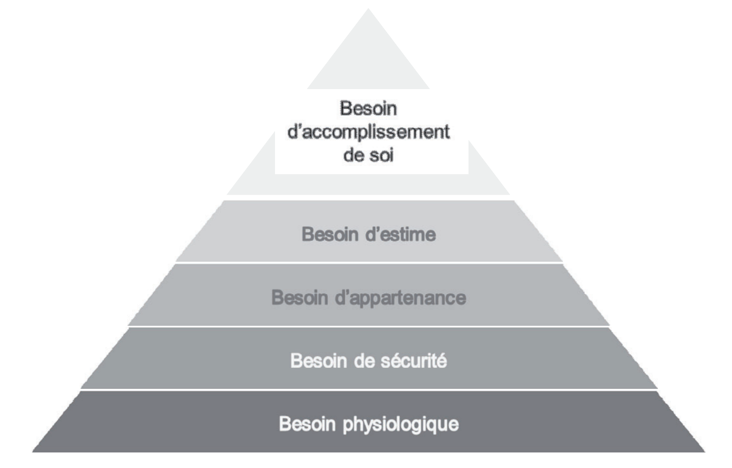


Figure 3.2 Pyramide de Maslow.

Nous nous appuyons sur une version évoluée du modèle initial de Maslow qui intègre aussi le travail d'Herzberg afin de rendre compte de son intérêt pratique. Ainsi, dans ce schéma, trois zones d'investissement peuvent être distinguées, de bas en haut, dans un ordre croissant : des motivations d'ordre matériel, psychosocial et psychologique. Cette hiérarchisation délimite deux séries de motivations :

– celles qui constituent des besoins fondamentaux liés au contexte du travail ;
– celles qui relèvent davantage d'un supplément d'âme.

Si les premières ne sont pas satisfaites, elles suscitent le mécontentement ; si les secondes le sont, elles deviennent des sources de satisfaction et constituent des facteurs d'ambiance. En clair, il est inutile de satisfaire le besoin de reconnaissance d'une personne ou de l'encourager si ses conditions de travail sont déficientes ou si son salaire est insuffisant. Par ailleurs, chacun des facteurs qui composent cette pyramide a une valence, une pondération de plus en plus forte au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie de ces facteurs. Lorsqu'un ensemble de facteurs a été sollicité et satisfait, alors le processus se réenclenche au niveau du facteur le plus élémentaire, mais avec une valence plus élevée, et ainsi de suite dans un processus sans fin.

Analysons donc ce processus par le début, en partant d'un premier facteur qui est consubstantiel à tout travail : la **rémunération**. Il faut noter que dans certains cas (travail dans des associations, activité caritative, manifestation de solidarité, dépannage d'un ami), l'ardeur au travail ne s'explique pas ainsi et il

faut alors avoir recours à un autre schéma d'analyse, comme nous le montrons par ailleurs[28]. Ce qui nous incite à affirmer que la fameuse pyramide de Maslow concerne des besoins factuels, tangibles, et non de réelles motivations qui sont, elles, indicibles et sous-jacentes à des besoins identifiés.

Dans un cadre courant de travail, le besoin premier de rémunération doit être satisfait. Ensuite se fait jour un besoin de **sécurité** : d'abord d'ordre physique, ce besoin va se décliner de différentes façons jusqu'à se traduire par le désir d'obtenir une situation d'emploi pérenne, une garantie de travail à vie, une sécurité des soins, etc.

Le troisième besoin peut alors apparaître : obtenir des conditions de travail correspondant à des **besoins physiologiques de confort** de plus en plus élevés.

La quatrième marche de ces besoins élémentaires est déterminée par l'**information** relative à la connaissance de la fonction dans un premier temps, puis à celle de l'organisme de travail dans un deuxième temps. Or il s'avère que cette information élargie sur la politique générale, les enjeux et les objectifs de l'entreprise, doit faire l'objet d'une formation spécifique du salarié dès son accueil dans l'entreprise, puis elle doit être constamment réactualisée pour devenir une compétence opérationnelle utile au quotidien. Le salarié a besoin de savoir à quoi sert son travail ; il a aussi besoin de se sentir appartenir à une communauté tissée autour d'un projet commun et de valeurs partagées. Or, dans les organismes où cette information n'est pas fournie (c'est le cas actuellement des établissements de santé par exemple), ce sentiment d'appartenance et la motivation qu'il génère tendent à disparaître, entraînant moult dysfonctionnements.

Les **relations** avec les collègues constituent un palier important dans cette pyramide et la dynamique de groupe qu'elles suscitent est un élément déterminant de l'efficacité d'une équipe. Ainsi, la formation doit prendre en compte ce besoin et donner des méthodes pour mieux travailler en équipe afin de permettre à tous de se situer dans le réseau de relations. C'est d'autant plus important que chacun doit avoir conscience d'appartenir à un « réseau clients/fournisseurs » interactif et récurrent, dans lequel l'harmonie des relations et la connaissance de chacun permettent d'assurer l'efficacité du système et d'obtenir la satisfaction du client final.

---

28. Est alors mis en place un système de compensation dans lequel sont stimulées les six motivations fondamentales à l'origine de toute activité humaine : pouvoir, sexe, intérêt, mort, haine, oblativité.

Dans cette ascension apparaît ensuite la nécessité de reconnaître les **compétences du supérieur** qui sert de modèle, d'enseignant et de supporter chaque jour : c'est en raison de l'exercice quotidien de ces trois rôles que, selon Hervé Sérieyx[29], l'autorité est acceptée.

Une autre série de besoins apparaît alors qui traduit véritablement un facteur proprement moteur, c'est-à-dire dont la satisfaction produit un effet d'entraînement et procure l'énergie motrice dont tout acteur de l'organisation a besoin : des **responsabilités**, une promotion et davantage d'autonomie.

Vient ensuite le **contenu du travail** proprement dit qui doit être aménagé pour correspondre à un plus grand investissement intellectuel. Le besoin de **reconnaissance** se fait alors sentir, suivi par celui de se réaliser sur le plan personnel, aussi bien en interne qu'en externe, pour protéger un équilibre extra-professionnel. Quand les étapes de cette spirale sont franchies, alors s'enclenche dans le même ordre une deuxième spirale dont chacun des facteurs (les mêmes que ceux définis ci-dessus) doit avoir une valence, une envergure ou une intensité supplémentaire.

L'analogie de la pyramide cède alors la place à un escalier en colimaçon, voire à un jeu de l'oie comportant plusieurs cercles concentriques qui s'épuisent à la fin de la vie de travail. Chaque nouvel étage (ou chaque nouvelle spire, selon l'analogie choisie) est doté d'une valence plus importante que l'étage précédent. Ce poids agit d'autant plus fortement sur la satisfaction au travail que l'étage se situe à une plus grande hauteur. Chaque organisme doit donc s'employer, afin que tous ses salariés s'épanouissent pleinement, à donner graduellement le maximum de poids à chacun de ces facteurs pour obtenir le maximum d'efficacité de l'organisme et inciter chacun de ses acteurs à « devenir le meilleur de [lui]-même », comme Maslow le préconisait[30]. Le coach participe, en reprenant un à un ces facteurs à son compte, à l'atteinte de ce double objectif : parvenir à faire réaliser au coaché un effort sensible tout en lui faisant découvrir l'intense plaisir qu'il y a à acquérir un nouveau savoir. Ce modèle explicatif, au même titre que toutes les données théoriques de cet ouvrage, constitue aussi un apport pédagogique important pour faire comprendre l'une des origines possibles du problème du coaché : la non prise en compte par ce dernier du système motivationnel de ses collaborateurs, voire de ses collègues. Il peut même arriver que le problème du coaché ait comme origine la négation de ses propres motivations…

---

29. Sérieyx Hervé, *Boussoles pour temps de brume*, Village mondial, 2004.
30. Maslow Abraham, *Devenir le meilleur de soi-même – Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, 2008.

En résumé, cette spirale des besoins explique la nécessité de perfectionnement par un dynamisme interne à toute personne. Cet élan vital se retrouve au niveau biologique avec la croissance et l'évolution de chaque organisme vivant. La stimulation des quatre besoins fondamentaux nourrit à chaque instant l'équilibre dynamique des motivations, de la même façon que nous apportons chaque jour des réponses appropriées et renouvelées à nos besoins vitaux pour continuer à vivre et rester en bonne santé : manger, boire et dormir sont des activités cycliquement renouvelées à peine sont-elles satisfaites.

3.4.2 Prise en compte des conditions psychosociales

Ces conditions psychosociales constituent autant de facteurs que le coach doit prendre en compte.

- **Le statut social**

Tout d'abord, l'adulte possède un statut social spécifique, soit parce qu'il vit en couple, soit parce qu'il a une expérience de la vie professionnelle, soit encore parce qu'il doit s'assumer. Les points de repère du coaché sont donc fondamentalement différents de sa situation d'apprentissage précédente, lorsqu'il était au collège, au lycée, sur les bancs de l'université ou dans l'atmosphère autrement protectrice d'une grande école. Sa situation est aussi fondamentalement différente de celle de l'apprenant en formation continue : la relation duelle qui s'installe entre le coaché et son coach ne laisse pas de place à l'inattention, à la nonchalance ou au repos sur autrui pour penser, agir ou s'exprimer. Le coaché veut être considéré comme un adulte volontaire, méritant et responsable, à l'égal du coach.

- **La maturité**

Grâce à une plus grande maturité, et à son rôle unique et solitaire face au coach, il est davantage concentré sur l'apprentissage, plus désireux aussi de comprendre et de réussir à mettre en pratique les savoir-faire liés au contenu du coaching.

Mais, à l'inverse d'une séance de formation, le coaching n'autorise aucune privauté. Ainsi, en formation, certains choisissent délibérément d'arriver en retard, et il convient de les accueillir sans barguigner. D'autres ont d'excellentes raisons de sauter une séance, entre un bébé malade et un conjoint qu'il fallait accompagner. Certains refusent tout net un exercice parce qu'ils prétendent le connaître par cœur, d'autres ont du mal à se séparer de leur cigarette ou de leur portable.

Alors que la durée des pauses constitue un baromètre de l'investissement dans la formation, lors d'une séance de coaching l'engagement est total et la charge mentale et affective qui en découle doit être prise en compte par le coach. Celui-ci doit ménager des temporisations face à l'intensité de l'action qui atteint les sommets de la dramaturgie du théâtre classique : unités maximales de temps, de lieu et d'action.

- **La curiosité**

La curiosité représente un excellent tremplin pédagogique. L'adulte s'intéresse à tout ce qui peut être applicable séance tenante dans son contexte social, familial ou professionnel. Le coach s'efforcera donc de proposer des transferts de connaissances dans ces domaines, en reliant chaque apport de savoir ou de savoir-faire à des situations concrètes et à des applications quotidiennes. Il devra garder à l'esprit cette démarche à chacune des demandes du coaché, même quand elles paraissent hors de propos.

Le coaché veut, en quelque sorte, un retour permanent et quasi immédiat sur investissement. Au début d'une séance, lors du bilan, il est toujours fier de dire : « J'ai appliqué ce que nous avons vu la fois précédente, ça a marché ! », ou l'inverse. Les plus réticents deviennent alors attentifs, car c'est une récompense tangible pour chacun de démontrer à son entourage l'aspect pratique et utile de ce qu'il apprend : cela justifie les sacrifices consentis.

- **L'expérience personnelle**

L'adulte bénéficie d'une certaine facilité pour tout ce qui se rapporte à son expérience passée l'ayant familiarisé avec les domaines de compétences concernés par l'apprentissage. Les concepts abordés sont souvent, implicitement, en rapport avec une réalité pratique constatée dans le vécu – personnel, social ou professionnel. Le coach aura donc intérêt à toujours rendre évident ce pont pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation de l'effort à consentir. S'il oublie de rappeler cet objectif et de montrer ce lien, il sera de toute façon – et très vite – rappelé à l'ordre par un acide « Mais où on va comme ça ? », ou un lancinant « Mais à quoi ça sert ? », voire un péremptoire « C'est trop théorique ! ». Bizarrement, nous n'avons jamais entendu un coaché dire qu'il avait perdu son temps, car nous avons toujours su lui procurer une boussole…

Le coach devra donc employer des formulations de synthèse[31], à chaque moment utile, pour faire le lien avec le point précédent, insister sur l'objectif pratique visé et prodiguer une valorisation destinée à renforcer l'attention de son client et prolonger son effort de réflexion : « Nous venons de franchir une étape importante, et vous avez fait du bon travail ; voici maintenant ce que nous allons aborder et qui va vous servir, dans votre pratique quotidienne, à ceci… »

- **La motivation par la réussite**

Les succès remportés pendant ou après les séances de coaching influencent l'investissement dans celles-ci. Ils renforcent l'estime de soi du coaché et justifient à ses yeux, comme à ceux de son entourage familial ou professionnel, ce « retour à l'école » et, plus précisément, ce « cours particulier » très souvent anticipé comme une punition. Il ne s'agit pas de notation, encore moins de bons points. Le coach a tout intérêt à valoriser et encourager des résultats probants, comme des pistes intéressantes énoncées par le coaché, par exemple :

- une remarque pertinente ;
- une réflexion approfondie ;
- une solution originale ou manifestement utile ;
- une démonstration ;
- un plan d'action ;
- un engagement dans l'action.

- **La mise à l'épreuve de soi**

C'est une autre caractéristique typique de l'adulte. Celui-ci cherche ainsi à mieux se connaître et à se confronter à des épreuves qui vont lui permettre de s'évaluer dans une compétition avec lui-même, dans laquelle se manifeste le puissant besoin de progresser et de faire mieux d'un jour sur l'autre. Améliorer son savoir s'associe au besoin d'affiner sa perception de soi et d'autrui, sachant que cette évaluation va être fort utile pour étalonner sa propre performance et celle d'autrui dans l'exercice professionnel dès qu'il s'agira d'assumer des responsabilités d'encadrement.

L'adulte semble assumer un comportement paradoxal vis-à-vis du coach : il est à la fois autonome par rapport à lui et capable de travailler seul, tout en étant

31. La synthèse fait partie de la douzaine d'interventions pédagogiques à l'usage du coach visant à faire progresser le coaché dans son parcours.

prêt, quand l'exigence s'en fait sentir, à coopérer et harmoniser sa performance avec son coach. C'est vrai pour la réalisation d'exercices pratiques comme pour l'acquisition du savoir théorique.

- **Le prestige social**

Terminons ce panorama en insistant sur le fait que le client attache une grande importance au prestige social découlant de sa fonction de coaché. Il peut se targuer de bénéficier des conseils d'un professionnel expérimenté qui lui est tout acquis et l'aide à progresser, résoudre un problème, acquérir des connaissances ou opérer un changement de comportement. La communauté de référence, surtout dans des coachings de longue durée, semble attribuer du mérite à celui qui s'engage dans une action nécessitant des sacrifices, des ruptures sensibles avec la vie courante, un investissement personnel total et prégnant. Il est clair que la nouvelle compétence acquise par l'adulte ayant participé à un coaching de longue haleine va modifier la perception qu'aura de lui son entourage familial, mais aussi et surtout sa sphère extra-professionnelle.

Dans l'entreprise, les prégnances seront plus grandes et les réticences plus aiguës face à quelqu'un qui revient dans un service avec un autre intitulé de fonction ou un ensemble de compétences supplémentaires. L'évaluation de cette réinsertion constitue un enjeu vital pour le coaché ainsi que pour l'organisme qui a consenti un investissement aussi important dans une action de coaching de longue durée[32]. Le groupe de référence est alors aussi peu conciliant avec ces « mutants » qu'avec les forts en thème dans le cadre scolaire. Le coaching doit donc aussi les préparer à remplir ce nouveau rôle et à se prémunir contre les éventuelles provocations du groupe de référence.

Les étiquetages ont la vie dure. Ils représentent certainement les plus grands obstacles à surmonter pour inscrire le coaching dans le cadre normal de la formation tout au long de la vie comme une norme acceptable et reconnue par tous. Les collègues sont parfois cruels, et la hiérarchie n'est pas toujours disposée à faire la place qui convient à ces cadres d'un nouveau genre. Quant aux collaborateurs qui attendent un profond changement de leur manager ayant bénéficié d'un coaching, ils sont tiraillés entre l'espoir et le scepticisme. C'est donc au manager de prévoir ce paradoxe et d'être capable d'aborder

32. Le président d'un organisme mutualiste, aux portes de la soixantaine, m'a ainsi confié que le coaching dont il bénéficiait pour accéder à ses fonctions de dirigeant durait depuis dix-huit mois.

chacun de ses collaborateurs avec les nouvelles compétences acquises sur le plan de l'écoute active, du leadership et de la communication.

Cette dernière compétence est justement développée dans le chapitre suivant à l'usage du coach, qui peut être perçu comme le modèle personnifié de la communication positive, et donc le plus à même de la transférer au coaché.

4

Le coaching positif

C'est une grande habileté
que de savoir cacher son habileté.
La Rochefoucauld, *Maximes.*

Pour traiter un conflit, résoudre un problème complexe, dénouer un écheveau de contradictions et d'impossibilités, il faut commencer par changer son état d'esprit. C'est le fondement d'une remise en cause profonde, tournée vers la résolution du problème, laquelle sera le résultat d'une rencontre entre deux protagonistes. Dans cet échange face à face, l'un doit bien se garder de manifester son autorité, son savoir ou un jugement qui pourrait paraître inacceptable à celui qui exprime une demande ou sollicite une solution au problème qu'il expose. Quand l'affectivité de l'un est contrariée par la demande de l'autre, parce qu'il juge celle-ci excessive ou incompréhensible, la relation s'emballe. Les deux affectivités s'entrechoquent et versent dans le domaine émotionnel pour conduire à un conflit, à un blocage ou un rejet qui peut se révéler irréductible sans le secours d'une méthode.

Il faut donc que le coach apprenne une procédure et développe un certain nombre de compétences personnelles afin d'anticiper la rencontre, gérer son

affectivité et conduire la relation avec méthode. C'est à lui d'être un modèle de comportement, une source de connaissance, un point d'ancrage et une référence afin de servir de guide pour la suite de la relation. Néanmoins, dans la plupart des situations de coaching, le coach doit éviter de se croire détenteur de l'autorité ou d'imaginer celle-ci contestée par son interlocuteur. Il doit s'efforcer de trouver une solution concertée afin de surmonter son affectivité contrariée par l'interlocuteur dont il juge *a priori* la demande infondée ou illégitime au regard de la loi, des règlements, de la morale ou de la simple logique.

Rappelons la définition initiale que nous avons donnée du client : celle d'un questeur, c'est-à-dire une personne en demande et prête à formuler sa requête avec autant de difficulté que de tonicité. Dans tous les cas, la demande du client, aussi complexe soit-elle, doit être perçue et traitée comme une apparence fantomatique, amplement déformée par les mots, les maladresses d'un acteur de l'organisation qui croit subir une injustice, être dans son bon droit, et qui s'exprime parfois abruptement. Ce client doit d'abord être écouté et considéré comme étant digne de foi et de respect. Il convient donc d'appréhender ses mots comme les pâles reflets d'une réalité évanescente qu'il faut d'abord cerner, puis pondérer, en faisant s'exprimer totalement le coaché. La situation, délicate *a priori*, une fois comprise et soumise à une approche exhaustive de questionnement, pourra être confrontée aux contraintes afin qu'un objectif commun soit déterminé.

Cette concertation débouchant sur un premier accord, ou sur une meilleure compréhension du problème à traiter, une nouvelle phase pourra alors être abordée afin de trouver en commun une solution et dégager un plan d'action dans lequel les deux acteurs pourront s'engager. Il appartient au coach d'évaluer les progrès de cette coopération pour qu'elle atteigne le niveau auquel tout travail de concertation doit pouvoir se situer. Le rapport de force aura alors cédé la place à un rapport de coopération, grâce au dialogue instauré par celui qui possède la méthode et l'applique avec constance.

4.1 La communication positive

La méthode que nous présentons pour parvenir à cet objectif est connue et pratiquée depuis plusieurs décennies par des managers de tous secteurs sous le nom de « communication positive ». Cette méthode exigeante, héritière revendiquée de « la dynamique du dialogue » d'Ernest Dupuy[33], est à la base de notre fonction de coach et nécessite un entraînement constant, une vigilance de tous les instants et une intense préparation : chaque situation est unique et se découvre peu à peu grâce à la pratique d'une écoute consciente et la mise en éveil d'une attention profonde.

4.1.1 Une méthode rigoureuse

La pratique socratique[34] qui préside à la communication positive est fondée sur des faits et valorise les propos d'autrui. Cette démarche invite le coaché à partir d'un thème général, facile à exprimer, pour aller vers le particulier, du plus aisé à dire vers le plus difficile.

Elle encourage d'abord l'expression de l'autre pour mieux le faire réfléchir et lui faire choisir lui-même ce qui lui semble le mieux, à la fois pour lui et pour celui qui possède cette méthode. Une interrogation d'ordre général en relation avec l'objectif du coaching est d'abord posée à autrui. Ses réponses vont permettre – de proche en proche et grâce à l'effet miroir, à la synthèse et à une interrogation de plus en plus précise – de cerner son état d'esprit, ses attentes explicites puis ses mobiles sous-jacents.

La communication positive implique aussi de partir du plus facile à exposer pour progresser pas à pas vers le plus difficile à dévoiler, afin de « créditer » le compte de l'autre des éléments positifs stimulant ses besoins, et ainsi le faire réfléchir tout en acceptant inconditionnellement ce qu'il exprime.

La communication positive se définit par des interventions caractérisées par :

– un état d'esprit résolument positif, confirmé par une posture ouverte, une affectivité régulée, une respiration ample et contrôlée, un optimisme à toute épreuve ;
– des formulations affirmatives évinçant les « ne…pas », les « oui… mais » et autres mots parasites (problème, petit, essayer, faute, excuse) ;
– l'expression de faits, de preuves, d'exemples démonstratifs, de chiffres ;

33. Dupuy Ernest, *Comprendre l'autre, réussir avec lui – La Dynamique du dialogue*, Chronique sociale, 2000.
34. Platon, *Apologie de Socrate*, Flammarion, 2000, pp. 83-128.

– la reprise des mots-clés et leur transformation, quand ils sont négatifs ou opposants, par le biais de formulations conciliatrices ;
– des mises en valeur de ce qu'autrui dit et des encouragements mesurés mais constants afin d'approfondir, de détailler, préciser les propos ;
– la recherche persévérante de la convergence, d'abord affective puis de points de vue, base de la coopération nécessaire à l'avancée du processus de coaching ;
– l'élaboration d'un plan d'action et la détermination d'autrui, voire des deux protagonistes, à s'y engager.

4.1.2 Un objectif permanent de coopération

L'ensemble de la démarche souscrit au « principe de l'entonnoir ». Ce principe amène systématiquement le coach à se poser la question de la hiérarchisation des difficultés afin de toujours entamer la relation sous l'angle le plus large et le plus à même d'être accepté par le coaché. L'objectif essentiel consiste à dépassionner les sources de divergence, de conflit ou d'opposition qui peuvent se révéler particulièrement vives dans les situations de coaching, et qui justifient généralement l'usage de la communication positive, y compris dans d'autres types de relation.

Concrètement, il est tout à fait recommandé de commencer par laisser librement s'exprimer autrui, même s'il est possible de prévoir un plan. Le coaché prend la parole comme il le souhaite et expose souvent ses idées en vrac, comme pour s'en débarrasser. Au coach ensuite de reprendre chaque élément fourni par le client pour obtenir des précisions, en le soumettant au crible d'un questionnement systématique. Le questeur change alors de camp. Cette libération de la parole a un effet cathartique, évacue la tension et aussi l'émotion sous-jacente, à l'origine des paradoxes apparents qui émaillent la problématique vécue et exprimée par le coaché. Cette problématique dramatique l'empêche d'utiliser son intelligence affective à son meilleur niveau, tant les nœuds gordiens liés à l'émotion le bloquent…

Leur dénouement est aussi à la source d'une forte décharge d'agressivité que le coach se gardera bien de prendre contre lui quand elle surgit. La libération de cette émotion et son expression, même violente, engendrent une purge nécessaire au déblocage de la situation. Il s'agit ensuite de recentrer l'échange d'informations, lesquelles vont concourir à liquider des résidus affectifs négatifs provenant de la pression subie et de la situation vécue par le coaché dans sa vie professionnelle. Cette expression conduira ensuite à établir les bases de l'accord qui engagera les deux parties dans un plan d'action concerté, donc accepté.

Dans ce processus de dialogue, le coach, détenteur et praticien de la démarche de communication positive, devra veiller à éviter les reproches manifestes ou voilés, les objections, les dénégations – qui transparaissent souvent dans l'intonation, l'expression du visage, les gestes et la posture du corps –, les contestations, les formulations négatives – souvent mal comprises –, les gestes de fermeture. La maîtrise de sa respiration lui permettra d'encaisser les « coups affectifs » que l'autre lui porte au cours du dialogue et de s'en détacher. Si le coach se laisse emporter par l'émotion ou l'impuissance, la séance est close et le coaché gagne le droit de se morfondre davantage sur le thème de « c'est impossible », « personne ne peut rien pour moi », ou pire « tout le monde m'en veut », ou encore « tout le monde me lâche quand j'ai besoin d'aide » !

La communication positive permet alors d'« accoucher » l'esprit de l'autre et de le découvrir de son point de vue. Elle permet aussi, de façon apparemment paradoxale, d'« accoucher » le nôtre et nous révèle les événements sous un autre angle, masqué jusqu'alors par nos préjugés et notre prétention à l'omniscience. Elle fait appel au processus de la maïeutique, pédagogie duelle inventée par Socrate, dont le coaching est la forme actuelle. Sa réintroduction dans le monde professionnel est davantage qu'une mode : elle répond à une évidente nécessité du perfectionnement managérial, rapide, adapté, ciblé, et économique en termes de temps.

C'est un outil au service du changement exigé par les évolutions techniques, la prégnance du réseau clients/fournisseurs et la complexité unique des situations que tout responsable ou chef de projet doit affronter au cours de son travail pour le mener à bien. Ni les livres, ni les enseignements traditionnels, ni les conserves culturelles véhiculées par les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) ne lui sont, dans ces circonstances, d'un quelconque secours. Seul un maître compétent, expérimenté, éclairé, à l'écoute, peut le faire totalement s'exprimer, l'encourager dans ses délires verbaux pour approfondir les arcanes de sa pensée, le suivre dans son itinéraire mental, le pousser dans les retranchements de ses systèmes opposants.

Ce faisant, en réfléchissant sa pensée tout en la provoquant, avec patience et constance, le coach peut conduire son client vers la lumière des révélations qui l'amèneront à envisager comme une évidence la solution au problème qu'il s'est décidé à formuler. Dans une telle situation, le coach n'est ni un maître absolu ni un démiurge, mais un catalyseur extraordinaire de la pensée du client qui, conduit jusqu'à un plan d'action, s'y engage résolument, en toute autonomie et responsabilité.

4.1.3 Une aide à l'expression, la réflexion, et la décision

Il faut volontiers admettre que l'autre est bien le seul capable de formuler ce qu'il pense, et que ses mots lui appartiennent en propre. Cependant, il convient aussi d'être pleinement conscient que ses mots ne correspondent pas aux définitions inscrites dans nos propres cartes mentales. En outre, chaque mot baigne dans un univers de significations personnelles – voire culturelles, sociales et religieuses – qui est lui-même plongé dans un cosmos affectif unique, largement incompréhensible pour un tiers prodiguant une écoute superficielle. Il faut donc déployer une véritable écoute active pour espérer percer à jour la signification de l'univers mental du coaché, qui joue plutôt à cache-cache en attendant d'être apprivoisé par le coach. Pour ce faire, celui-ci doit donc utiliser avec art et subtilité l'ensemble de ses compétences qui se subliment dans le creuset de l'empathie qu'il manifeste.

Le client est aussi le seul capable de comprendre et d'exprimer les phénomènes qui l'agitent sur le double plan cognitif et affectif, à condition de lui laisser le temps de dénouer cet écheveau complexe – ainsi le considère-t-il déjà lui-même. C'est seulement en s'exprimant librement qu'il peut y parvenir, stimulé par la patiente écoute active que le coach lui accorde.

Enfin, le client est le seul capable de se décider, de s'engager et d'agir par le truchement de cette écoute active, articulée autour d'une méthode exigeante que le coach applique avec patience, subtilité, optimisme et fermeté.

La communication positive est en quelque sorte l'aiguillon d'une attitude incitative qui revêt la bienveillance définie par Carl Rogers[35] pour atteindre son objectif : la satisfaction des protagonistes de la rencontre via la résolution du problème qui taraude le coaché. Dès lors, notre interlocuteur parcourt à son rythme les quatre étapes de tout itinéraire de prise de conscience et d'élaboration d'un projet de coaching gagnant : réflexion, expression, décision, action. Le client est aidé dans ce parcours par l'ensemble des compétences spécifiques exercées par le coach et portées par une intense écoute active et une tenace relation de soutien[36].

---

35. Rogers Carl., *La Relation d'aide et la psychothérapie*, ESF, 1980.
36. Labruffe Alain, *Compétences relationnelles – Du savoir-être au savoir-faire*, AFNOR, 2005.

4.1.4 Une compétence au cœur du comportement

Deux maîtres de l'étude et de la compréhension du comportement, Watson et Berne[37], nous invitent à approfondir ce qui est observable dans notre personnalité et dans celle d'autrui. Ils créent ainsi une psychologie de la responsabilité, fondée sur le développement d'une compétence relationnelle : l'observation du comportement transformée en développement des savoir-faire qui permettent l'adaptation aux exigences variées des situations interpersonnelles. Ils mettent ainsi en évidence, par le biais d'un apprentissage concret, les possibilités du développement personnel de chacun en toute autonomie et responsabilité. L'analyse du savoir-être et des problèmes rencontrés dans une situation professionnelle peut alors éviter de se perdre dans les alibis habituellement invoqués – une supposée libido, un traumatisme causé par la « scène primitive », des complexes œdipiens et des refoulements sexuels[38] – pour expliquer des comportements sociaux inadaptés. Personne n'en a gardé le moindre souvenir concret mais ces arguments à l'emporte-pièce expliqueraient tout de notre comportement de façon dogmatique !

La communication positive s'inscrit au cœur du processus de perfectionnement. En s'affranchissant de la psychanalyse envahissante[39] tout en retenant des concepts d'analyse transactionnelle utiles comme la « re-décision », la valorisation et la structuration du comportement en états repérables[40], la communication positive intègre les acquis des neurosciences et d'autres disciplines cognitivistes qui ont prouvé leur validité dans le domaine du développement personnel. La méthode conduit à une démarche d'écoute active et de guidance résolument pragmatique qui garde toujours le cap sur l'engagement et l'action des deux protagonistes, et s'appuie sur des faits concrets, des comportements repérables et des compétences mesurables[41]. Cette démarche favorise la libre expression, puis son analyse opérationnelle, pour mieux canaliser l'action et débarrasser la décision puis l'engagement dans l'action de tous les freins intrinsèques et relationnels qui risqueraient de les pénaliser. Le coach

37. John B. Watson, fondateur du béhaviorisme, s'est illustré par une remarque cinglante sur la psychanalyse : « Je n'ai jamais rencontré d'inconscient sous mon scalpel ». Éric Berne s'est opposé à Freud dans le même esprit en observant des comportements visibles et concrets sans référence à des instances mythiques ou impalpables agitées par une sexualité omniprésente.
38. Zwang Gérard, *La Statue de Freud*, Robert Laffont, 1985.
39. Meyer Catherine et alii, *Les Nouveaux Psys,* Les Arènes, 2008.
40. Lenhardt Vincent, Cardon Alain, Nicolas Pierre, *L'Analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2e édition, 2003.
41. Labruffe Alain, *60 tableaux de bord pour la gestion des compétences*, AFNOR, 2007.

n'est pas un interprète mais un miroir qui réfléchit avant de renvoyer une image pour favoriser l'analyse et la compréhension de son client puis le conduire sur le chemin de l'action et du changement. Le client a besoin, par sa parole exprimée et écoutée, d'explorer lui-même son champ d'action afin de s'engager sur la route qui lui convient, sachant que la voie choisie peut être éclairée par les conseils avisés de son interlocuteur – ici le coach. Ensuite, le choix de cette action, surtout quand elle concerne des changements de comportement, implique l'apprentissage, puis la répétition, de comportements favorables (ou des savoir-faire qui les forgent). Il est aussi possible de les adapter aux diverses situations professionnelles, techniques et relationnelles grâce à l'acquisition de connaissances ciblées (dispensées ou conseillées par le coach) en rapport direct avec l'expérience vécue du client.

4.1.5 Le perfectionnement des savoir-faire relationnels

Dans ce processus concret de réflexion, d'apprentissage puis d'engagement dans l'action porteuse des solutions au problème du client, ni l'âme, ni la psyché, encore moins l'inconscient, des complexes ou des forces occultes ne sont appelés à la rescousse pour justifier des comportements nocifs ou expliquer les obstacles rencontrés lors de l'idéation et de la découverte de la solution. Seuls comptent :

- l'**apprentissage des domaines nécessaires à la progression** et à l'élucidation du problème, hiérarchisés en paliers de compétences et identifiés par des procédures faciles à mettre en œuvre comme autant de modes d'emploi ;
- la **maîtrise de protocoles, procédures ou modes d'emploi** qui amènent les changements fixés comme objectifs prioritaires dans les domaines nécessaires à la progression et à l'élucidation du problème.

Tout comportement, comme nous l'avons développé par ailleurs[42], peut être modifié en perfectionnant les protocoles et procédures qui, à chaque niveau, déterminent une compétence interpersonnelle librement choisie comme facteur de progression utile. La personnalité et ses caractéristiques – qui peuvent déplaire, ou perturber les relations interpersonnelles de même que la performance professionnelle et l'efficacité du réseau clients/fournisseurs – peuvent ainsi être « habillées » par un comportement appris plus satisfaisant, de la même façon qu'un corps imparfait resplendit quand il est paré des vêtements adaptés

42. Labruffe Alain, *Le savoir-être ! – Un référentiel professionnel d'excellence*, AFNOR, 2008.

à une situation donnée : pour jouer au tennis, il est conseillé de porter la tenue *ad hoc*, bien différente de celle portée au bureau ou lors d'une cérémonie de mariage.

La communication positive conduit à ce comportement adapté à la pratique du coaching et, plus généralement, au savoir-être favorable et nécessaire pour surmonter et savoir agir dans toutes les situations relationnelles difficiles. Elle se nourrit de l'observation du comportement et de sa prise en compte dans la relation – une compétence aiguisée par l'entraînement et des exercices appropriés –, pour considérer celle-ci comme un système d'échanges ininterrompus et repérables qui possède sa propre logique de communication.

4.1.6 Le sens au service de l'action

Dans ce cadre pragmatique, concret et opérationnel, les attitudes gestuelles et le discours des protagonistes constituent des signes fondamentaux et manifestes, chers à l'école de Palo-Alto[43]. En effet, pour l'observateur averti – ce qui est une fonction primordiale du coach –, tout est signifiant et doit être pris en compte dans le processus de communication pour être mis en perspective avec la poursuite d'objectifs communs. Ces signes facilitent le repérage et favorisent un renforcement positif des éléments déterminants pour la progression du dialogue.

Ce renforcement initie le changement nécessaire à la convergence des points de vue et des objectifs que les protagonistes doivent définir ensemble. Il doit se manifester tout au long du dialogue par des points d'accord formalisés en une prise de parole ou une prise de notes. Chaque point d'accord attire l'attention du client et souligne l'importance de sa décision ; il peut aussi s'accompagner d'une survalorisation du propos lorsqu'il va dans le sens de la réflexion du client tel que le coach le subodore, ou simplement lorsqu'il renforce sa détermination à trouver une solution.

La maîtrise de la communication positive s'appuie aussi sur une prise en compte pragmatique de la parole de l'autre. En effet, ce qui est dit au cours du dialogue doit être perçu, dans une large mesure, comme la résultante de la relation entre le client et son coach. La perception que nous avons de l'autre ne doit en aucune façon se limiter à la perception fugitive d'un quelconque « caractère » particulier, présupposé ou prédéterminé de celui-ci, ni à des

43. Paul Watzlawick en est l'un des chefs de file et a montré que tout ce que nous exprimons intervient dans le processus de communication, ce qui a souvent été traduit à tort par la formule « tout est communication ».

« traits de personnalité » figés et sclérosés. Or, dans la sphère professionnelle, nous nous référons trop souvent, pour évaluer autrui, à une pratique archaïque d'« inventaires » de la personnalité ou à un méli-mélo de « qualités personnelles ». C'est couramment le cas avec certains bilans de compétences réalisés hâtivement ou ces « idiogrammes[44] » proposés par certains mouvements sectaires à l'aide de grilles d'évaluation aussi ineptes que largement répandues auprès des gogos.

Même l'évaluation spontanée que nous faisons de l'autre risque de figer notre perception dans des étiquetages à l'emporte-pièce dont le coach doit se défier. Il doit même les occulter totalement au profit d'une perception dynamique des détours de la réflexion de son client, empreinte de tous les paradoxes inhérents aux systèmes opposants qui animent sa pensée fluctuante. Nous devons admettre et comprendre que nous « fabriquons » l'autre à notre image et qu'il n'est pas réductible à une photographie instantanée que nous prendrions de lui au détour d'une phrase ou d'un mot, ou encore en cochant les cases d'un questionnaire préformé. Paradoxalement, certains mots sont des clés de sa pensée mais ne figent nullement son comportement. Les mots changent, et le comportement qui les sous-tend peut être modulé par la dynamique de la relation pour faire en sorte que le client « devienne » l'action qu'il a décidé de mettre en œuvre. Le chat de Schrödinger[45] est à la fois ici et là et, face à son problème, le client est à la fois ceci et son contraire, d'où le nœud gordien qui l'étrangle et dont le coach doit dénouer l'étreinte.

4.1.7 La communication comme outil de motivation

Insistons sur une évidence souvent masquée par l'ignorance de ceux qui cherchent les recettes de la motivation : toute personne est naturellement « motivée », mais l'organisation taylorienne a tout fait pour inhiber cette motivation, et l'étiquetage prononcé comme une fatalité lors des évaluations des salariés dans l'enceinte professionnelle n'arrange pas les choses. Il revient donc au coach initié, pratiquant son métier avec le savoir-faire de la communication positive, de stimuler cette motivation pour parvenir au plan d'action répondant au problème posé.

---

44. Lapid-Bogda Ginger, *L'Ennéagramme – Se connaître pour réussir*, ESF, 2007.
45. En référence au paradoxe de la physique quantique : un électron n'a pas de position fixe, il est à la fois ici et ailleurs… Une fois pour toutes, notre personnalité est aussi faite de paradoxes indéfinissables !

Il appartient au coach de trouver les déclics qui la feront s'exprimer pleinement, en mettant en œuvre une écoute active qui lui permettra d'analyser et de comprendre les ressorts des besoins fondamentaux de chacun de ses clients. Nous les avons identifiés dans le chapitre précédent en termes de besoins psychologiques qui doivent être stimulés par le coach de façon récurrente tout au long du dialogue : expression, reconnaissance, information et progression. C'est au coach de déclencher les motivations propices à l'émergence d'un comportement constructif, visant à la fois l'épanouissement personnel et l'atteinte des objectifs organisationnels, pour servir au mieux son client.

Pour y parvenir, il lui faut admettre que, puisque chaque personne est naturellement motivée, comme le soutient depuis longtemps la théorie Y de Douglas McGregor[46], il suffit de stimuler les quatre besoins fondamentaux qui sont à la source de cette motivation. Il convient donc de :

– favoriser l'expression de l'interlocuteur ;
– lui donner l'information qui lui est nécessaire pour avancer dans sa réflexion ;
– reconnaître son point de vue et l'encourager à l'exprimer ;
– lui permettre de progresser vers la solution qu'il choisit et faciliter son engagement dans l'action.

C'est justement l'objectif de la communication positive de construire un plan d'action, dont la formation est le pilier central, qui amènera cette progression via l'expression, l'information et la reconnaissance. L'interaction favorise la stimulation, par le coach, des besoins énoncés ci-dessus tout au long d'une situation pédagogique de coaching.

4.1.8 Une nécessaire formation au dialogue

La relation entre deux personnes ne contient que ce que chacun des deux acteurs y met : pas plus, mais pas moins. Cette mise en commun passe essentiellement par des mots – prononcés ou écrits – qui ne prennent un sens que par l'impact affectif qu'ils entraînent et qui sont les supports essentiels de la relation. Chacun de ces mots retentit chez l'un et chez l'autre comme un élément programmatique. Ce retentissement est d'autant plus fort que chaque mot signifiant aura été amplifié, répété et vivifié par l'intelligence affective directement « branchée » sur le déclenchement de la motivation pour agir. Cette programmation se positionne alors à la source de la progression du dialogue et des actions qui en découlent.

---

46. Mc Gregor Douglas, *La Profession de manager*, Gauthier-Villars, 1974.

Dans le contexte organisationnel, celui qui engage le dialogue et le conduit à son terme – un plan d'action bâti autour d'objectifs identifiés et acceptés composant un projet professionnel aussi utile au salarié qu'à l'organisme qui l'emploie – doit pleinement assumer sa responsabilité pendant toute la durée du processus jusqu'à l'issue de ce dernier et même dans ses résultats ultérieurs. L'importance et le sérieux de la formation préalable du coach deviennent alors les conditions de la réussite du processus de coaching, qui vise à « prendre en charge » l'autre.

Pour comprendre cette prise en charge, du latin *cum munus* qui est l'origine étymologique du mot « communication », nous pourrions avancer l'analogie suivante : c'est le client qui cherche sa route et conduit ; le coach est comme un passager qui écoute le conducteur du véhicule tempêter contre son itinéraire, son véhicule et son compagnon de route à coups de « comment faire ? », « pourquoi ? », « par où passer ? ».

La moindre proposition du passager – le coach –, loin de calmer le conducteur, ne fait qu'augmenter son ire. Le passager doit simplement veiller à ce que le véhicule n'aille pas dans le fossé, ne capote ni ne déclenche un accident. De temps en temps, sa clairvoyance, fondée sur une intelligence affective décuplée par la conscience du danger, lui permettra d'aiguiller le conducteur et de le ramener à une attitude plus paisible et réflexive afin qu'il fasse les bons choix aux carrefours qui le feront hésiter quant à la route à poursuivre pour atteindre la destination qu'il recherche. Dans cette optique, la communication positive permet donc, à qui en possède la maîtrise, d'engendrer et de développer un dialogue utile, fructueux et satisfaisant pour les deux acteurs[47].

4.1.9 Une subtile intégration des contraires

La philosophie zen accorde une importance fondamentale à l'attitude d'écoute et au silence qui la magnifie, comme l'a bien montré Roland Barthes[48]. Elle est rendue possible par le développement de l'intelligence affective fondée sur la recherche d'une relaxation intérieure, procurée par une respiration abdominale contrôlée qui fait naître chez le sujet un calme profond favorisant le contrôle émotionnel et l'inhibition du stress. Associée à la mémorisation d'un haïku[49], court poème créé et renouvelé quotidiennement pour fournir un motif positif à

47. Labruffe Alain, *La Communication positive – Objectif santé*, LEH éditions, 2006.
48. Barthes Roland, *L'Empire des signes*, Flammarion, 1970.
49. Coyaud Maurice, *Fourmis sans ombre – Le Livre du haïku*, coll. Libretto, Phébus, 2002.

chaque journée, le manager japonais est profondément investi dans la rencontre avec son interlocuteur, tout en paraissant impénétrable et silencieux.

De façon identique et avec les mêmes techniques, la communication positive s'initialise avec la parole de l'autre, qui est comme absorbée dans une attitude corporelle de réception et d'accueil, dégustée avec placidité et longuement malaxée par le cerveau analytique du coach qui écoute activement. La parole d'autrui est alors digérée, pour être ensuite régurgitée sous une forme verbalisée, réflexive et ultrapositive, grâce à l'utilisation des principes actifs qui ponctuent le dialogue.

Il s'agit bien, lors d'une séance de coaching, d'être disponible pour percevoir l'interlocuteur dans sa globalité, dans tous ses aspects, de ressentir le goût infime de chaque mot, de chaque intonation, de chaque geste, en cherchant toujours à comprendre avec beaucoup d'attention et de respect ce qu'il dit et ce qu'il a exprimé à travers eux. Si le coach agit ainsi, il lui devient possible d'apercevoir tout ce qui se cache derrière un mot, une intonation, un geste, et il est ainsi amené, au cours de cette analyse, à percer à jour les intentions cachées de son client, à faire émerger les mobiles de ses actes et de son implication dans l'action, jusqu'à faire tomber ses masques sans lui faire perdre la face.

4.1.10 Une méthode d'usage universel

Le *nemawashi* (méthode de dialogue généralisé) de l'organisation nippone privilégie la décision par consensus et peut constituer une réelle avancée pour tous les organismes qui veulent perfectionner la communication interne alors que les salariés se lamentent : « Chez nous on ne communique pas ! »

Cette procédure japonaise, conçue tel un dialogue généralisé et récurrent, insiste sur la recherche de convergence des points de vue et des objectifs tout en mobilisant les motivations de l'autre pour l'impliquer activement dans l'action en stimulant ses besoins psychologiques fondamentaux : elle le fait s'exprimer, elle lui apporte de l'information, elle le reconnaît comme une personne unique ayant des idées et une influence déterminante dans une décision et une action qui le feront progresser.

Le *nemawashi* s'applique aussi et surtout de façon individuelle dans tous les cas où il est nécessaire de faire adhérer autrui à une idée et d'obtenir sa coopération active dans un projet, un plan d'action, une activité. Il peut alors être comparé à une séance de coaching puisqu'il s'agit à chaque fois de trouver une solution à une divergence de points de vue ou à un problème, et de faciliter la réflexion de l'interlocuteur pour qu'il adhère à l'idée ou au projet qui lui est soumis.

Comme la communication positive, qui en constitue la transposition occidentale, le *nemawashi* instaure une méthode de dialogue qui cherche à traduire les paroles d'autrui en les respectant et en les prenant en compte, jusque dans la décision qui s'ensuit. L'une et l'autre méthode se fondent sur la réciprocité de l'échange et le partage des informations et des affects. L'une et l'autre obéissent à un mode opératoire pratique qui permet de préparer minutieusement un plan du dialogue : *ringi-sho* pour l'une ; schéma général, plan d'action, principes actifs, grille de préparation et d'analyse pour l'autre.

Toutes deux rejettent une logique formelle de discussion en se référant à une méthode « psycho-logique[50] » qui s'adapte à la mouvance de la vie, à la richesse des personnes, à la diversité des situations, en privilégiant la relation et l'intelligence affective. La communication positive s'impose aussi comme une méthode efficace pour former les managers à l'exercice de leur activité relationnelle. Elle peut leur servir de guide dans leur nouvelle mission de tutorat, de coaching, d'encouragement et de communication[51].

Elle doit servir à tout coach de viatique dans sa fonction de tuteur, d'accompagnateur du changement et de référent. Ces deux méthodes nous invitent à puiser à la source de l'autre, essentiellement dans ses gestes et dans ses paroles, la position interactive, l'opinion et l'argumentaire qui seront distillés en réponse adaptée, articulée autour de ses mots-clés et du repérage de ses mobiles. L'application de cette méthode, à laquelle des milliers de cadres d'organismes variés ont déjà été formés en France, permet d'aboutir au consensus et à la convergence effective des objectifs, concrétisée par des plans d'action appropriés et réalistes sur lesquels les protagonistes se seront accordés et engagés.

En résumé, éthique de la communication positive et objectifs du coaching rejoignent cette nécessité vitale selon laquelle chaque acteur du dialogue doit être déclaré vainqueur et produire un suprême effort pour prévenir l'échec d'une situation problématique et le conflit[52] qui pourrait en découler. Celui-ci doit être compris comme une dégénérescence temporaire de l'intelligence

---

50. Répétons que la logique n'a rien à voir avec la pensée qui correspond à notre psychisme et que nous dénommons « psycho-logique » pour indiquer que le raisonnement qui l'anime est unique, changeant au fil du temps (un milliard de connexions neuronales à la seconde !), selon les situations et les relations.
51. Labruffe Alain, *101 tableaux de bord pour mieux communiquer*, AFNOR, 2007.
52. Cette attitude se retrouve dans la procédure RAC (résolution alternative des conflits) mise au point en Australie pour prévenir les conflits, in *Management des compétences – Construire votre référentiel,* AFNOR, 2003, pp. 331-347.

affective qui doit être compensée par le recours à une procédure de prévention ou de résolution, apprise au préalable à la fois sur le plan technique et sur le plan comportemental.

Grâce à l'usage de cette méthode de communication positive, à l'issue de chaque entretien courant et surtout difficile, managers et collaborateurs doivent converger au niveau des décisions et se déclarer satisfaits au niveau de la relation afin de pouvoir s'engager résolument dans une action commune, jugée conjointement acceptable comme solution au problème initialement posé.

Le coaching gagnant doit pouvoir s'inspirer des mêmes principes pragmatiques avec, en prime, un total désintéressement par rapport au résultat obtenu. Si manager et collaborateur sont impliqués dans l'action, ses résultats et ses implications, le coach est dans la plupart des cas extérieur à l'organisme et doit s'effacer derrière son client, qui retire les bénéfices d'un coaching gagnant. Cette situation confirme le fait que le coach d'entreprise n'a rien à voir avec l'entraîneur d'une équipe sportive qui se retrouve généralement couvert de gloire pour avoir pris la décision de changer un joueur au moment opportun.

Chacun pourra alors aborder le problème suivant dans les meilleures conditions possibles, surtout sur le plan de l'état d'esprit, parce que les deux partenaires se feront mutuellement confiance pour trouver ensemble une solution de coopération. Ils banniront ainsi de leur vocabulaire et de leur pratique relationnelle un des mots les plus terribles et les plus pernicieux de la vie des organismes et de la vie sociale en général – le conflit –, afin de mieux consacrer leur énergie à affronter et relever les défis du XXIe siècle en ayant – enfin – conscience de leur responsabilité sociétale[53].

4.2 Le coaching et la communication : mode d'emploi

Les règles de cet aide-mémoire sont valables pour les coachs qui veulent s'imprégner de la procédure de la communication en répondant à la question suivante : comment pratiquer la communication positive en situation de coaching ? Ce mémento est également valable pour tous ceux qui ont en charge une mission d'information auprès d'interlocuteurs isolés ou d'un groupe. Ce faisant, ils admettent que la communication est plus efficace dans un groupe réduit de participants que lors de grand-messes organisées avec une débauche de NTIC pour « communiquer ». De même, le coaching est plus

53. Cette responsabilité sociétale est définie par la nouvelle norme ISO/WD 26000.3.

efficace qu'une action habituelle de formation en groupe car il réduit considérablement les parasites, comme l'avait bien mis en évidence Robert Escarpit[54]. Coacher ou « communiquer » : il faut choisir. Par conséquent, la communication ne peut s'exercer efficacement que dans une situation duelle dont le coaching constitue une des formes les plus élaborées d'influence.

Dans la situation de coaching, la communication interpersonnelle est une véritable compétence qui sert à faire le point, à faire adhérer, à faire faire, à obtenir une convergence de points de vue afin de faire s'engager autrui dans un plan d'action établi en concertation. Dans la plupart des cas, sauf quand il est manager de celui qu'il coache, le coach n'est pas impliqué dans la mise en pratique de l'action ni dans l'engagement du coaché dans celle-ci.

4.2.1 Règles générales de l'action du coach

S'il n'est pas concerné par le passage à l'acte du coaché à l'issue de leur rencontre, le coach doit élaborer un plan d'action pour préparer chaque situation de coaching et suivre un ensemble de règles pour conduire son action. C'est le propos du mode d'emploi ci-dessous :

- élaborez plusieurs scénarios possibles du processus de communication pour lequel vous vous êtes posé la problématique (quoi, comment, quand dire et qui est le client) ainsi que votre argumentaire et les objections possibles ;
- commencez par faire s'exprimer votre client afin de recueillir ses ABC (attentes, besoins et contraintes), questions, objections, et de vous familiariser avec son dictionnaire mental, son contexte psychosociologique, ses objectifs vitaux et professionnels, les détours de sa pensée, ses domaines et niveaux de compétence grâce à l'exposé détaillé de son historique professionnel ;
- préparez les points clés de l'information à transmettre et surtout les objections que vous pouvez déclencher : vous êtes prêt à les accepter avec empathie et à y répondre avec pondération en réutilisant les mots-clés positifs d'autrui, tout en étant précis et factuel (dates, noms, lieux, chiffres) ;
- valorisez souvent (« c'est intéressant », « c'est important ») et acquiescez en reprenant le mot-clé de votre interlocuteur ;
- progressez grâce à des synthèses (résumé, valorisation, proposition d'avancement) ;
- obtenez des accords explicites sur les points clés du message ;

54. Escarpit Robert, *Théorie générale de l'information et de la communication*, Hachette, 1986.

– faites réfléchir votre interlocuteur sur un plan d'action dans lequel il pourra s'engager ;
– concluez chaleureusement ;
– rédigez un compte rendu concernant le plan d'action et les étapes de son suivi.

4.2.2 Schéma général de la démarche communicante

La communication positive utilisée dans une situation de coaching souscrit à un schéma général qui comporte plusieurs étapes dont les points clés doivent être respectés.

- **Au début**

Il s'agit pour le coach de mobiliser l'intérêt de son client.

– Mettez en confiance votre interlocuteur par un accueil chaleureux et des explications interactives concernant les objectifs et le plan que vous proposez pour le sujet abordé.
– Valorisez la situation en expliquant au client l'enjeu par rapport à sa fonction et à l'importance qu'y attachent les dirigeants de l'organisme, et aussi par rapport à votre rôle et au résultat attendu.
– Faites-lui exprimer toutes les questions qu'il peut avoir concernant le sujet.
– Prenez des notes, demandez-lui des précisions et ne le contredisez pas.
– Exposez alors l'information que vous détenez, les objectifs de la situation, la méthode de travail afin d'obtenir de lui un premier accord sur chacun de ces éléments.
– Sollicitez des questions afin de répondre à toutes les interrogations que peut se poser votre client : votre historique professionnel, votre formation et votre expérience sont autant d'informations qui, si elles sont révélées à des moments propices, vous aideront à gagner sa confiance.

- **Ensuite**

– Faites le point régulièrement pour vérifier votre compréhension de chaque unité d'information que votre client vous a donnée.
– Soyez naïf et suivez rigoureusement le canevas de questionnement QQQOPCC (quoi, qui, quand, où, pourquoi, comment, combien).

– Faites reformuler par votre interlocuteur et faites-lui compléter son explication.
– Intervenez en énonçant des synthèses régulières comportant les trois éléments fondamentaux de valorisation, de résumé et de prolongement du thème abordé ou d'avancée sur un nouveau thème.
– Suivez la trame préparée à l'avance tout en vous adaptant pour donner des éclaircissements en fonction des questions posées par autrui.
– Faites des zooms sur chaque élément important grâce à des explications ou à des tableaux annexes, et resituez chaque point clé dans un contexte plus global : enjeu, objectif, utilité.
– Notez par écrit les objections et questions auxquelles vous n'avez pas pensé et rajoutez des compléments utiles proposés par l'interlocuteur.

  Dans les moments difficiles (objections, questions, remise en cause, contestations), gardez votre calme et restez silencieux, respirez et temporisez en amortissant votre réponse (« c'est intéressant », « vous mettez en évidence un point important », « votre remarque mérite qu'on s'y arrête »). Si la séance de coaching compte plusieurs participants, (deux ou trois, pas davantage), vous pouvez aussi calmer le jeu en proposant des synthèses au tableau qui vont favoriser la réflexion de vos interlocuteurs et faciliter leur appropriation du sujet. Vous pouvez même proposer à l'un d'entre eux d'aller au tableau noter ses idées et propositions. Le conseil est aussi valable en face à face : le passage au tableau produit un décentrage utile pour calmer les esprits, dompter l'émotion, y voir plus clair.

– Faites une synthèse orale de l'essentiel à retenir par votre ou vos interlocuteurs.
– Concluez par les points clés et par une valorisation de l'intérêt apporté par votre interlocuteur.
– Évaluez régulièrement l'évolution de la situation, la compréhension de l'information et le processus de communication par des accords de compréhension, des synthèses voire des questions.

• **À la fin de la séance de coaching**

Remettez la documentation préparée à l'avance, assortie des explications nécessaires à revoir à tête reposée pour une parfaite compréhension.

• **Après**

Veillez au suivi du plan d'action.

5

Voyage au centre du coaching

Avant d'employer un beau mot,
faites-lui une place.
Joseph Joubert, *Pensées.*

Le premier coach de l'histoire des sciences est sans doute Édouard Toulouse, un psychologue du début du XXe siècle qui s'est mis en devoir de comprendre comment fonctionnait Henri Poincaré, mathématicien de génie[55]. C'est par l'observation – accompagnée d'une prise de notes – et par des entretiens répétés qu'il s'est acquitté de cette tâche. Son travail nous donne un certain nombre de pistes intéressantes, à la fois sur la démarche d'écoute active du coach et sur le processus de réflexion qui anime le coaché, dont la pensée chemine au gré d'une « introspection sans plan défini ni objectif précis[56] ». Cette démarche et ce processus permettent de comprendre le système de relation qui se noue entre le coach et le coaché et les difficultés auxquelles le coach doit s'attendre afin de les surmonter, les jeux dans lesquels il doit éviter de se faire piéger et les chausse-trappes qu'il doit déjouer.

55. Miller Arthur I., *Intuitions de génie*, Flammarion, 2000.
56. *Ibid.,* p. 338.

Le coach doit donc d'abord sécuriser son bien le plus précieux pour préserver son aura : la maîtrise de soi. Il est hors de question qu'il se laisse aller à une sainte colère, à des propos vexatoires ou à des mots qui dépassent sa pensée, ou qu'il éructe des jurons ou des invectives qui le décrédibiliseraient à tout jamais.

5.1 Savoir se maîtriser

Le coach supporte en permanence une forte pression émotionnelle qu'il doit savoir maîtriser et utiliser. Questions difficiles et répétées, objections plus ou moins dures, contestation et réfutation, incompréhension et inattention, discussions oiseuses et ratiocinations, digressions et synthèses, obligation d'empathie et de bienveillance, chaleur et fermeté, sont en permanence au menu des séances.

La sensation d'avoir toujours affaire aux mêmes questions, d'affronter des objections qu'il peut ressentir comme un déni de ses compétences ou un rejet de sa personne ou de ses méthodes, de devoir ralentir le rythme, prendre des précautions vis-à-vis d'un coaché en souffrance ou chercher à comprendre les arcanes psychologiques mouvantes de chaque coaché, tout cela forme pour le coach un ensemble qui confine souvent au casse-tête et le pousse vraiment dans ses retranchements.

Il lui faut donc montrer en toutes circonstances une grande sérénité. Pour ce faire, il lui faut posséder et pratiquer une série de techniques pour à la fois retrouver son énergie, évacuer son émotion quand elle survient brusquement, et maîtriser toutes les situations relationnelles délicates afin d'être un exemple de modération et de conviction. Ces techniques sont essentiellement issues de deux compétences majeures que le coach doit s'efforcer d'évaluer et de perfectionner : l'anticipation mentale – ou *brainpiercing* – et l'intelligence affective.

Les techniques de maîtrise de soi doivent faire l'objet d'un entraînement préalable à chaque intervention de façon à ce que le coach arrive serein et maintienne cet état psychologique tout au long de la séance de coaching. Maintenir ce cap est tout à fait éprouvant lorsque la séance s'étend de 8 heures à 19 ou 20 heures, sans pause ni repos, et qu'elle reprend le lendemain pour meubler le week-end d'un dirigeant surbooké… Le coach devra aussi avoir en stock un certain nombre de techniques qu'il pourra utiliser subrepticement en cours de séance. Nous allons présenter plus en détail cinq de ces techniques fondamentales que

le coach met en pratique, pour la plupart d'entre elles, avant d'entrer en scène : la respiration abdominale, la relaxation, la visualisation, la décontraction faciale, et le *palming*.

5.1.1 La respiration abdominale

La respiration abdominale constitue le remède à toutes les situations difficiles, à condition de se programmer pour la maintenir tout au long de la séance, ou de la « rebrancher » au moment opportun. Cette respiration se constate lorsque le bas de la cravate du coach épouse la ventilation abdominale en battant la mesure ! Si le coach ne porte pas de cravate ou s'il s'agit d'une coacheuse, la main posée sur le ventre permet de la vérifier.

5.1.2 La relaxation

La relaxation représente la deuxième technique de base, et elle est directement liée à la respiration abdominale. Une fois le rythme de celle-ci acquis, il s'agit de ralentir ce rythme pour que chaque aller-retour d'inspiration-expiration s'effectue sur une trentaine de secondes.

Après quelques cycles de respiration, avec les yeux fermés, plusieurs exercices peuvent être proposés : évacuer toute pensée négative de l'esprit, penser à des choses positives, focaliser son attention sur une tache noire dans le champ visuel afin qu'elle grandisse et occupe tout le champ (ce qui est particulièrement efficace pour éliminer l'anxiété), concentrer sa pensée sur un point du corps pour le détendre, le réchauffer ou le refroidir, suivre un itinéraire défini sur tous les points du corps tendus, des pieds à la tête en passant par les bras, au rythme de la respiration, afin d'atteindre un état complet de décontraction.

5.1.3 La visualisation

La visualisation est la troisième technique fondamentale qu'il s'agit pour le coach de posséder et de perfectionner. Utilisée depuis longtemps dans tous les sports de haut niveau, comme les précédentes techniques citées, la visualisation consiste à voir et à faire défiler dans une sorte de cinéma intérieur, par anticipation, les situations redoutées et difficiles – ou que l'on veut réussir – en déroulant une série d'images qui s'enchaînent pour traduire le cheminement de la pensée.

Quand la préparation intellectuelle est satisfaisante, cet enchaînement est continu et le film se déroule sans accroc. À l'inverse, si le film casse, c'est en raison d'un contenu intellectuel insuffisamment préparé. Bien entraîné, chacun peut donc visualiser une séance de coaching, une séance de formation, et même un programme intégral de formation ou de coaching.

L'avantage est double, puisque la visualisation permet de :

- se familiariser avec la situation difficile pour l'aborder comme si elle avait déjà été vécue ;
- programmer les schémas mentaux qui vont être à l'origine du déroulement harmonieux de la situation.

La visualisation peut être raffinée et mettre en scène les différents scénarios qui seront fort utiles quand il s'agira de s'adapter à une demande, une question, une objection, ce qui nécessitera de puiser dans des modules déjà visualisés.

Cette visualisation scénarisée est la clé de l'aisance du coach et de son apparente improvisation en toutes circonstances. Il faut savoir que, en une seule et profonde respiration, le film tout entier – ou un des modules qui le compose et a ainsi été mémorisé – devient immédiatement disponible.

5.1.4 Les techniques de décontraction faciale

Les techniques de décontraction faciale, appliquées à l'aide du pouce et de l'index joints en forme de pince, doivent être utilisées discrètement quand elles sont nécessaires en cours de séance. Elles servent soit à décontracter les maxillaires – la « pince » appuie sur l'articulation de celles-ci de chaque côté du visage –, soit à éviter que la bouche se crispe lors d'échanges tendus – le pouce et l'index exercent dans ce cas des pressions de chaque côté de la bouche.

5.1.5 Le *palming*

Le *palming* est un exercice de décontraction des yeux et du pourtour orbital pour éviter la fatigue visuelle. Il consiste à placer les mains en coque, de part et d'autre du nez, pour entourer les yeux d'un écran protecteur (les auriculaires suivent les ailes du nez, sans obstruer la respiration, les extrémités des doigts frôlent la racine des cheveux, sans que les paumes appuient sur les globes oculaires). Les yeux sont ainsi au repos, fermés derrière les paumes, et peuvent se ressourcer profondément.

Quelques recettes supplémentaires…

Lors d'une séquence assise et pour se décontracter, la **chasse aux fourmis** (explicitée dans le point 5.2) est un exercice tout à fait indiqué, alors que pour retrouver de la tonicité et redonner de l'énergie à la situation, **fermer les poings** dans un mouvement rapide et redresser le buste diffuse dans tout le corps un regain de tonicité corporelle et intellectuelle.

Rappelons aussi la réaction qui permet d'exercer un autocontrôle permanent : une **inspiration profonde**, qui entraîne *ipso facto* un silence de deux à trois secondes. Ce moment de respiration sert de ponctuation à toute intervention du coaché qui pourrait être ressentie comme une agression : ces deux secondes de réflexion et de respiration permettent d'évacuer l'émotion, de capter le mot-clé et de construire une réponse pondérée, argumentée et structurée incluant celui-ci.

Enchaîner avec un **amortisseur verbal** de la relation est aussi une technique pour retrouver une attitude positive en formulant une réponse valorisante : « c'est intéressant », « vous mettez en évidence un point important », « ce que vous dites mérite réflexion », « examinons cette question ensemble », « cette ide me plaît bien, voyons-en les implications », etc.

Dans certaines occasions extrêmes où le coach est intérieurement ravagé par l'émotion qu'a fait naître en lui la sauvage agression verbale du coaché, un **silence prolongé** assorti d'une position assise est la meilleure des solutions. Le coach se souviendra toutefois que le mot « tigre » n'a jamais mangé personne et que la formule « je vais vous tuer » est sans danger tant que le coaché ne détient ni fusil ni couteau.

Toutes ces réactions contrôlées (respiration, silence, amortisseur) permettent au coach d'éviter les réponses catastrophiques tant sur le plan pédagogique que relationnel : la repartie du tac au tac est porteuse de jugements péremptoires, de paroles d'agression et d'exclusion. À chaque réaction de ce type, le coach perd tout ou partie de sa crédibilité, car, rappelons-le, c'est justement pour améliorer son savoir-être que le client a demandé ses services. Il est donc normal que le coaché éprouve la stabilité émotionnelle de son mentor et la stature de son savoir-être, dont il doit pouvoir s'inspirer pour progresser. Le « conseiller en savoir-être » se doit d'être exemplaire.

Si le coach, malgré toutes ces techniques, est submergé par une émotion parasite, il devra s'en expliquer en fin de séance ou lors d'un bilan de début de séquence, et profiter de ces moments de régulation pour faire amende honorable. Cette situation est évidemment un cas limite. Il est exclu, pour le coach, de se comporter comme un certain président répliquant vertement à l'apostrophe d'un paysan ou d'un marin pêcheur dans un champ de foire ou de marcher sur les traces de cette candidate qui s'autorise une « sainte colère » sur un plateau de télévision…

5.2 Relancer la dynamique relationnelle

La façon d'entretenir l'intérêt des adultes en formation et en coaching est un thème qui revient souvent dans les questions posées par les formateurs et les coachs dont l'enseignement comporte un contenu scientifique ou théorique dense. Dans ces circonstances, la charge mentale supportée par les coachés, malgré toute leur bonne volonté et l'excellence des compétences exercées par le coach, donne lieu à des situations de décrochage de la vigilance. Les processus de la compréhension et de l'apprentissage mis en jeu achoppent alors sur la méconnaissance d'un mot ou d'un concept. Dès lors, le processus d'apprentissage s'arrête.

Il faut donc que l'interaction pédagogique entretenue par le coach, qui évalue constamment la réception du contenu et sa compréhension, puisse identifier les anicroches perturbant ces deux phases pour apporter le complément d'information nécessaire à la compréhension ou adopter l'attitude de bienveillance et d'encouragement qui réactivera le dynamisme du processus. Parallèlement à la réception et à la compréhension, le coaché pense, réfléchit, et son activité mentale – un milliard de configurations cérébrales à la seconde ! – se trouve confrontée à l'information reçue qui est alors rapportée au stock de connaissances disponibles. S'il y a conformité avec les connaissances déjà acquises, l'intégration se fait normalement ; à l'inverse, s'il existe un écart, appelé dissonance cognitive[57], le processus de réception/compréhension s'arrête et des questions ou des objections surgissent. L'acquisition d'une nouvelle connaissance, par la rupture qu'elle provoque, déclenche cette dissonance et explique la difficulté du coaché à intégrer cette connaissance dans un corpus préexistant. Elle est encore renforcée par la troisième étape du processus : pour se remettre en cause ou changer de comportement, il faut capter, comprendre et surtout **croire** en la validité du conseil prodigué par le coach. Cette adhésion passe par l'exemplarité du coach et la démonstration opérée par celui-ci.

Les « pourquoi » inextinguibles de l'enfant de trois ans montrent parfaitement l'émergence de ce phénomène. Ces questions et objections ont besoin de s'exprimer pour favoriser la compréhension et l'adhésion : elles en font totalement partie et s'inscrivent dans un processus de **déconstruction** (la question) **reconstruction** (la réponse) **consolidation** (la démonstration). Quand ces questions sont inhibées ou réprimées, il faut bien que le coach

57. Cottraux Jean, *Les Thérapies cognitives – Comment agir sur nos pensées ?*, Retz, édition revue et corrigée, 2006.

comprenne que la suite du contenu transmis ne pourra pas être acceptée puis digérée convenablement par son client.

Or, il suffit que le coaché achoppe sur une seule idée problématique, sur un nœud gordien selon l'expression d'Alphonse Allais, pour que la dynamique relationnelle soit interrompue et se retrouve gravement – et parfois durablement – pénalisée. En effet, la réaction d'incompréhension du coaché altère sa confiance dans la relation et se traduit soit par une dévalorisation de soi, soit par une dévalorisation du coach. Il appartient à ce dernier d'encourager constamment et inconditionnellement le coaché pour qu'il reprenne confiance en lui et en ses possibilités d'accéder à une étape d'avancement. Ce n'est qu'une fois l'intégrité du Moi du coaché restaurée que celui-ci consentira à poursuivre la relation entamée, soit en prolongeant sa réflexion, soit en acceptant une information, voire un conseil, qui le fera progresser vers la solution puis vers le plan d'action.

Si le coaché décroche, il se retrouve livré à lui-même, sans recours immédiat, seul devant son ignorance, bloqué par un grain de sable : un mot, une idée, une manipulation, un bouton, un regard, une moue, un geste… Il lâche alors très vite prise devant la difficulté et il y a peu de chances qu'il aille au bout de la relation de coaching. Le danger est encore bien plus grave en e-coaching, comme cela a été constaté sur une promotion de coachés en ligne : seuls deux sur quarante sont parvenus à terminer le e-coaching entrepris[58]. En outre, la rupture de compréhension entraîne perplexité et passivité, lesquelles suppriment l'interaction. L'apport du coach devient alors un insipide monologue qui passe à des années-lumière au-dessus de la tête du coaché, perdu dans ses ténèbres, ses reproches, sa culpabilité, son sentiment d'impuissance.

Il est donc utile d'avoir en réserve un certain nombre d'exercices ludiques qui proposent une halte intellectuelle, relancent la dynamique de l'interaction, ciblent la « zone de plaisir » du coaché et remettent en service son « système de récompense ». Le recours à des analogies concrètes, à des anecdotes, à des situations vécues, à des transpositions du contenu dans des situations de la vie quotidienne, permet aussi de meubler le chaînon présentement manquant du processus de compréhension. Ainsi seront relancés l'intérêt du coaché et le mécanisme, momentanément grippé, d'apprentissage et de progression vers la solution du problème.

---

58. Landy Gérard, *La Dimension humaine de la communication dans les formations en e-learning*, mémoire de 3e cycle, Université de Bordeaux 3, 2003, 152 pages. Gérad Landy est aussi l'auteur d'*AMDEC*, AFNOR, 2007.

Pour les coachés travaillant sur ordinateur, ou étant affectés de fatigabilité visuelle, voire de myopie, un exercice démonstratif de *palming* sera le bienvenu : comme nous l'avons expliqué plus haut, il consiste à laisser les bras posés sur la table, le visage dans la paume des mains, celles-ci formant un réceptacle de fraîcheur pour les yeux qui doivent être mi-clos. Une minute ainsi centrée sur la respiration peut être suivie par un automassage circulaire des orbites, à l'aide des deux pouces, au rythme du souffle : massage de la partie supérieure en inspirant puis de la partie inférieure en expirant.

Autre exercice évoqué plus haut : la chasse aux fourmis. Les bras ballants le long du corps, il suffit d'agiter les mains de droite à gauche et de haut en bas – comme pour décrocher un papier collant posé sur les mains ou des bestioles qui s'y seraient agglutinées. Cet exercice permet de se décontracter, après une vingtaine de secondes de tremblements ainsi provoqués ; il dissoudra les tensions et exercera une tonification bienfaisante qui réactivera l'idéation, la réflexion et l'expression.

En outre, une question inédite, une expérience démonstrative, une séance de discussion sur l'impact du coaching, une anecdote, un apport incongru ou une brève pause impromptue, sont autant de moyens à la disposition du coach pour relancer l'intérêt du coaché dont l'attention fléchit ou dont la volonté vacille. Coachons qui s'en dédit !

5.3 Traiter de manière positive les situations critiques

En matière de coaching, toutes les situations abordées peuvent devenir critiques. Il appartient donc au coach d'être vigilant et de tenir les rênes de la relation dans laquelle il a plongé son client. Celui-ci se débat souvent comme un beau diable dans le marais de ses contradictions, qu'il manifeste à son coach sous des formes variées. Au coach de les traiter avec sobriété, doigté et bienveillance.

5.3.1 Les questions habituelles

Nous présentons ci-dessous les questions les plus courantes posées par des coachés comme par des adultes en formation. Pour chaque question est proposée une réponse destinée à motiver le coaché, chacune des réponses apportées stimulant pleinement les quatre besoins fondamentaux (expression, reconnaissance, information, progression).

- **« Je ne comprends pas »**

Cette formulation arrive en tête de ce hit-parade. Il convient de la retraduire sous la forme de la question « Que faut-il comprendre ? », qui manifeste une véritable demande. Jusqu'à présent, cette demande était sanctionnée par le mépris – dans la sphère professionnelle – et par une mauvaise note – dans le cursus éducatif qui précède l'entrée dans le monde du travail. Les entretiens de notation persistent encore dans certains secteurs, notamment dans celui de la santé, avec les mêmes conséquences néfastes sur la motivation des agents qui « ne comprennent pas » l'utilité de cette pratique archaïque[59]. Le mot-clé à reprendre est bien sûr « comprendre », et le choix de la réponse est multiple :

– questionner le client pour déterminer le point d'incompréhension : à éviter dans la majorité des cas ;
– reprendre l'explication à son origine, point par point, puis obtenir un accord de compréhension sur chacun d'eux ;
– formuler une réponse structurée et relationnelle : « vous devez comprendre trois points fondamentaux… » ;
– demander au coaché de fournir la réponse ou une explication précise de ce qu'il croit avoir compris : le coach valorisera les points parfaitement assimilés qui ressortiront de l'explication, et complètera les autres points.

Dans tous les cas, cette question sert d'évaluation à l'avancement de l'apprentissage, de l'éclaircissement du problème, de la remise en cause engagée, ou du changement attendu. Le formateur prendra donc en compte le sujet de la question et s'efforcera d'analyser les éléments qui ont produit l'incompréhension afin d'en tirer les leçons pour la suite.

- **« À quoi ça sert ? »**

C'est une question classique qui peut se décliner de multiples façons : « C'est inutile ! », « À quoi bon ? » ou « Pour quoi faire ? ». Ces formulations montrent tout l'intérêt d'élaborer en commun un objectif acceptable dont l'utilité, la praticité ou l'opérationnalité est admise par le coaché.

Le modèle général de réponse s'applique en reprenant l'idée clé de l'utilité de la notion de l'exercice proposé ou du travail de réflexion entrepris et son résultat potentiel ou prouvé par ailleurs dans l'action professionnelle.

---

59. Une circulaire du 27 septembre 2007 propose aux « ministères volontaires » de supprimer la notation.

Le coach reconnaîtra la validité de la question par un acquiescement manifeste. Ensuite, et seulement après avoir vérifié le fondement de la question et les réponses éventuelles que le coaché apportera lui-même, il fournira calmement et chaleureusement des éléments de réponse qui peuvent être accompagnés d'une note écrite, et illustrés par des exemples démonstratifs tirés de la vie courante ou professionnelle. À chaque fois, le coach propose de façon structurée deux ou trois arguments pour renforcer la réponse fournie.

Il peut éventuellement recourir à un effet miroir classique : « Quelle réponse apportez-vous vous-même à cette question ? » Il faut que le coach garde à l'esprit que la question posée s'inscrit dans un historique et possède des antécédents.

Par exemple, le coaché s'est certainement confié à un collègue ou au responsable formation, à son conjoint ou à ses amis : « Je vais avoir un coach, mais je me demande à quoi ça sert… » Ce à quoi l'interlocuteur a probablement répondu : « Eh bien, demande-le-lui la prochaine fois ! » En famille, cette même interrogation a été posée par un ou plusieurs proches. La séance suivante, le coaché, au moment propice, ose enfin poser la question dont le terrain a été préparé par l'entourage. La réponse du coach intervient donc dans la régulation de la dynamique de la relation en reconnaissant au questionneur un rôle valide. Le questeur a des comptes à rendre et des explications circonstanciées à fournir à tous ceux qui lui ont prédit que « le coaching, ça sert à rien ! ». Le coaché doit les obtenir du coach lui-même qui se fera un plaisir de donner une explication structurée en deux ou trois points que le coaché mémorisera plus facilement.

- **« Mais où va-t-on comme cela ? »**

Cette interrogation manifeste un besoin de bien cerner les objectifs. Il en existe des variantes affirmatives : « On s'éloigne du sujet », ou « Je suis perdu ». Une synthèse s'impose alors : « Je vous rappelle que, jusqu'à présent, nous avons traité deux points importants et que maintenant nous devons voir telle chose qui va servir à cela. » Un mot-clé, un plan, un schéma résumant l'objectif ou une note écrite synthétise le propos. Cette réponse courte, concise et structurée doit servir à calmer le jeu et doit être consolidée par une interrogation au questionneur – « C'est clair ? » – afin d'obtenir son accord pour aller plus loin. En cas de dénégation, le coach laissera au coaché le soin de reformuler l'explication.

- **« Quelle importance ? »**

C'est une question simple souvent énoncée avec une mine désabusée ou une intonation plus acérée. Le mot-clé est facile à voir et à reprendre. La réponse s'argumente en deux ou trois points et fournit des éléments concrets en rapport

avec une situation professionnelle ou avec la suite de la séance. La séquence se termine toujours par une interrogation à l'adresse du questionneur pour obtenir son accord et passer à la suite.

- **« Et si vous le faisiez à ma place ? »**

Cette question peut aussi se décliner en : « Vous pouvez me montrer ? » C'est une question qui est prononcée parfois par jeu, pour éviter de faire un exercice difficile, ou qui manifeste l'inquiétude du coaché à l'idée de prendre un risque, d'oser une réflexion, d'élaborer une solution dont il n'est pas sûr. Il s'agit donc d'apporter une réponse rassurante mais qui consolide la demande initiale : « C'est à vous de le faire, ensuite je vous montrerai. »

Le coaché a toujours besoin de voir le modèle proposé par le coach, car c'est un gage de la compétence de ce dernier. Généralement, il enchaîne en disant : « Je n'y arriverai jamais aussi bien. » Le coach rappellera alors sous la forme d'une synthèse les étapes du mode d'emploi en guise de réponse à cette question qui dérive en un jeu pédagogique typique : « Montrez-moi, s'il vous plaît ! » Il peut aussi affirmer avec conviction : « Vous avez raison ; c'est vous qui connaissez le mieux la situation. Après cet entraînement, vous pourrez donc vous y adapter parfaitement ! »

- **« Mais qu'est-ce que ça change ? »**

Ou sa variante : « Mais qu'est-ce que ça apporte de plus ? »…

Le « ça » est omniprésent dans les séances de coaching. Ce sont des questions qui interviennent à la suite d'une définition ou d'un exercice abordés de façon approximative par le coaché et sanctionnés d'une remarque mal perçue. Il s'agit donc d'apporter une réponse valorisante sur ce qui a été dit ou fait, puis de montrer les différences entre la réalisation du coaché et celle qui est attendue et conforme à un standard – la plus économique, la plus rapide, la plus équilibrée, etc. – tout en laissant la porte ouverte à plusieurs possibilités et à une réponse encore plus avantageuse. C'est la notion de libre choix qu'il s'agit de mettre en évidence, tout en montrant les avantages professionnels – ou autres – apportés par la solution que le coach soutient et dont il peut prouver la validité par des exemples concrets.

Après la présentation des options en jeu, le coach recourt à une question qui permet au coaché de prolonger sa réflexion et de trancher : « Qu'en pensez-vous ? » Les avantages des solutions potentielles seront alors résumés par écrit pour donner à voir une présentation comparative. Ce type d'apport aura pour

conséquence pédagogique d'apprendre au coaché à analyser et à comparer diverses possibilités, en fonction de critères précis, d'indicateurs et de ratios qu'il aura aidé à élaborer, plutôt que de se référer à une seule bonne – et fallacieuse – réponse qui n'est jamais applicable à la réalité.

- **« Quand fait-on une pause ? »**

Cette question traduit la fatigue du coaché et appelle une réponse en forme de synthèse : « Il est important de finir ce que nous avons commencé ; nous en avons pour dix minutes, ensuite nous prendrons la pause que vous demandez, Dominique ! » L'intonation sera tonique et primesautière pour redonner à Dominique de l'énergie, et la suite de la séquence pédagogique devra être enlevée pour maintenir le cap de la séance et l'attention du coaché. Or, comme la vigilance est cyclique, il est fort probable que Dominique recentre son intérêt pendant plus d'une heure. Il est donc possible qu'une séance de coaching dure cinq heures d'affilée.

Ainsi, chaque question piège apparaît en fait comme un appel à l'aide auquel le coach s'efforce de répondre en donnant de l'information, en rassurant et en valorisant le coaché.

5.3.2 La « joute oratoire »

Le **ping-pong verbal** représente l'une des situations relationnelles courantes face auxquelles le coach doit se montrer vigilant. C'est un jeu habituel, l'un des plus destructeurs sur le plan de la dynamique du dialogue et de l'aura du coach.

À une question anodine du coaché, le coach répond du tac au tac et s'embarque dans une explication qui lui vaut une réplique contestataire de son fidèle client, subitement voué à sa perte[60]. S'ensuit une joute oratoire stérile tandis que le coaché compte les coups à part lui avec délectation. Naturellement, le coach a toujours tort dans cette situation, alors que son interlocuteur, se sentant plus ou moins humilié à la fin de l'échange, cherchera sa revanche en sabotant la suite ou en fomentant une rébellion plus ou moins larvée qui ruinera les chances de réussite du coaching.

---

60. La dérive perverse de ce jeu a été identifiée et développée par Éric Berne dans *Des jeux et des hommes* (Stock, Paris, 2003, p. 88) : c'est le fameux « je t'ai eu, salaud » qui comporte de multiples déclinaisons dans la formation des adultes comme dans le coaching.

Avant d'en arriver à ce blocage redoutable, il convient de réguler cette situation typique à la prochaine pause. En outre, à chaque fois que le coach s'aperçoit de cet « embarquement pour Cythère », il a tout intérêt à lâcher prise tout net et à dire « stop » en prononçant les paroles fatidiques qui arrêteront le maléfice : « D'accord, vous avez raison… », « Nous reverrons cela plus tard ».

Il faudra revoir le propos du conflit à tête reposée, en gardant un extrême sang-froid : il n'est d'aucune utilité pour le coach d'avoir raison en une telle circonstance. Le coaché a besoin de tout exprimer et d'être reconnu. Si ce coup d'arrêt n'est pas donné, le coach aura tendance à radicaliser son comportement puis à développer, en réaction et pour se préserver, un autre jeu pour les séances suivantes en se plaignant de douleurs diverses[61].

L'**émergence d'un conflit** est une autre redoutable situation lors d'un coaching. Dans une séance de formation, il suffit que l'animateur calme le jeu en modulant son intonation et en dirigeant ses mains ouvertes en éventail vers chacun des participants dès le début du conflit. Une synthèse et un passage au tableau s'imposent pour remettre en évidence la trame de l'apprentissage en cours. Il peut être parfois judicieux d'anticiper la pause et d'opérer une régulation de couloir, c'est-à-dire d'aborder le participant pour régler le conflit en face à face, en prenant soin de trouver un endroit isolé où s'asseoir.

Dans le domaine du coaching, c'est cette dernière option qui s'impose, associée à une régulation décontractée autour d'une boisson réconfortante. La catharsis[62] est alors certainement la meilleure chose à favoriser pour calmer le jeu : le coach laissera le coaché exprimer totalement son ressenti négatif et se gardera de répliquer ; il écoutera en acquiesçant et en montrant son empathie. Dans un second temps, il fera élaborer par le coaché un plan d'action pour renouer les fils du dialogue puis tisser la trame des étapes de la coopération à venir.

Cette situation de conflit est généralement liée à l'impression qu'a le coaché d'être perçu négativement ou d'être dévalorisé, lui ou un de ses proches. Cette perception est elle-même souvent liée à un jugement de valeur prononcé par le coach ou à une intervention apparemment banale interprétée par le coaché comme une véritable provocation ou un rejet.

---

61. Ce jeu, connu de tous les enseignants et de tous ceux qui traînent leur peine au travail, s'intitule « la jambe de bois » (voir Éric Berne, *op. cit.*, p. 171).
62. Expression libératoire d'une émotion : ici la rancœur du participant qui se sent dans son bon droit.

Lorsque le coach se montre impatient, pressé de suivre son plan de travail, qu'il saute une étape de la réflexion, manifeste un signe de non-écoute ou coupe imprudemment la parole à son client, il y a risque de conflit. Quand le coach s'en aperçoit, il a intérêt à opérer ces fameuses régulations de couloir et à programmer des moments d'expression pour évaluer ces phénomènes et les transformer en tremplin pour une nécessaire coopération.

Le conflit émergeant dans une séance de coaching peut faire remonter de vieilles frustrations subies dans des séquences de formation initiale ou continue. Un exercice de maths sanctionné par un zéro pointé, la récitation d'un poème faisant l'objet de la risée de tous, un exposé ânonné, la moindre erreur fustigée en public, et l'estime de soi s'étale dans les chaussettes… En formation d'adultes, tout passage au tableau doit être précédé d'une invitation tonique et chaleureuse, laquelle est parfaitement traduite par un geste d'offrande qui constitue un encouragement non verbal puissant : il suffit de sourire, de tendre le témoin – en l'occurrence le marqueur servant à écrire au tableau – et d'attendre, gentiment mais fermement, qu'un volontaire se désigne. En coaching, ce passage au tableau (ou une prise de notes sur une feuille de papier) est parfois nécessaire pour saisir une situation, comprendre un graphique, organiser un plan d'action, schématiser une méthode, montrer un réseau de relations, établir une matrice, etc.

Le coach doit faire confiance aux quatre besoins fondamentaux qui sont alors puissamment stimulés[63]. Deuxième règle fondamentale : tout effort de réflexion assorti d'une formulation circonstanciée doit être valorisé. L'apprenant, comme le coaché, doit être encouragé dans son expression, voire aidé pour réaliser l'exercice proposé. Les applaudissements chers à Dale Carnegie[64] sont de puissants alliés pour hausser l'estime de soi de l'apprenant ou du coaché dans tous les cas où une situation difficile d'apprentissage a été surmontée. En situation de coaching, un « bravo ! » sonore du coach sera très apprécié. Les applaudissements ne peuvent qu'être exceptionnels et symboliques.

---

63. Dans ce cas, ils s'organisent suivant un ordre décroissant : reconnaissance, expression, progression et information. Le coach s'emploiera à les fortifier par son intervention à la fin de l'exercice.
64. C'est l'énergie motrice des cours proposés selon la méthode de Dale Carnegie : chaque participant qui vient de prendre la parole est applaudi bien fort par tout le groupe.

5.3.3 La contestation

La contestation est certainement la hantise de tout coach débutant. En effet, la symbiose[65] qui s'instaure alors – l'un domine, l'autre se rebelle ou se soumet – est la réponse la plus courante. Nous revoilà brutalement propulsé dans les situations précédentes : ping-pong, joute oratoire, conflit et vendetta.

Il s'agit de dépasser cet écueil apparent, uniquement verbal dans la majorité des cas, pour privilégier une réponse relationnelle[66] prenant en compte l'objection pour ce qu'elle est : une demande qu'il s'agit de retraduire dans une formulation conventionnelle, du type : « S'il vous plaît, Monsieur, pouvez-vous me dire ceci… ? » Or, au lieu de cette question policée, le coach entend un brutal « Je ne suis pas d'accord avec ceci ! ».

Le « ceci » en question peut être aussi bien le théorème de Pythagore que la dérive des continents ou bien encore la théorie de l'évolution. Au Maghreb comme aux États-Unis, il est malvenu de dire : « Du temps où nous étions des reptiles », ou même seulement d'évoquer notre « cerveau reptilien ». Des amygdales jaillit instantanément une réponse de rejet comme au temps lointain où elles servaient à nous protéger de toute menace émanant d'autrui – homme ou animal[67] ! Dans certaines contrées dites modernes, même les élites admettent comme un dogme irréfutable que la création du monde s'est faite en un jour : elle remonterait au 23 octobre 4004 avant notre ère, comme les trois religions monothéistes l'ont édicté après les calculs de l'évêque Usher ! La réfutation d'un dogme ou d'un paradigme étant au cœur du doute scientifique, il faut donc admettre l'objection d'un coaché comme une salutaire remise en cause, source de progrès…

Par conséquent, l'objection, la contestation, les interventions intempestives – plaisanteries, chahut – doivent être perçues et interprétées par le coach comme des manifestations de l'énergie motrice de l'apprentissage dans un système qui s'échauffe en travaillant. Les objections sont aussi un résidu de l'enseignement traditionnel qui les a vertement réprimées. L'adulte s'est délivré de ses inhibitions et sa relation d'égal à égal avec le coach l'autorise à

---

65. Concept essentiel de l'analyse transactionnelle qui exprime la relation de domination-soumission qui s'installe spontanément entre deux personnes.
66. Une réponse relationnelle est une réponse impliquant immédiatement l'interlocuteur et utilisant les entames « Vous… », « Vous me… », « Je vous… » ou « Nous… », ainsi que les formulations « Ensemble », « Je suis là pour vous… », « Grâce à vous… », etc.
67. Lucy Vincent en fournit une explication dans *Où est passé l'amour ?,* Odile Jacob, 2007, p. 28.

dire ce qu'il pense, parfois avec verdeur, du contenu des séances, des méthodes, des exercices proposés et même du coach lui-même.

Deux états du Moi sont à l'œuvre dans toute objection : d'abord l'Enfant rebelle, qui s'affirme en s'opposant à autrui ; ensuite ou en même temps, ce qui en fait toute la force explosive et parfois destructrice, le Parent critique, qui jubile de pouvoir mettre en défaut le coach et plus généralement tout ce qui vient d'autrui[68]. Les objections prennent, dans le processus d'apprentissage de l'adulte, de multiples formes, qui vont de la passivité à la réfutation, en passant par la rébellion et le fameux « je ne sais pas ». Passons donc en revue les principales interventions contestataires et la façon de les prendre en compte.

Tout d'abord, posons comme principe que toute manifestation visible, comportementale ou verbale du coaché est un signe d'intérêt. Comme en mathématiques, le signe « – » devant un chiffre indique toujours une valeur absolue : la valeur absolue de « – 8 » est « 8 ». De même, quand je dis « je ne veux pas de sucre », cela veut dire que je prends position par rapport au sucre et que j'envisage la possibilité d'en prendre, sinon je n'en parlerais pas. Ainsi, lorsque le coaché dit « je ne sais pas », il réactive un vieux réflexe. En effet, à l'époque de l'enseignement initial, toute réponse apportée par un élève – sauf dans le cas des forts en thème – avait une forte probabilité d'être hors sujet, fausse, inepte, jugée idiote et sanctionnée comme telle. Le moindre mal consistait donc à dire « je ne sais pas » avec cet air lamentable que tous les potaches ont appris et pratiqué avec beaucoup de conscience pour amadouer le maître. Ils évitaient ainsi la sanction, et leur mentor s'adressait alors à quelqu'un d'autre. Cette formule est de ce fait devenue une norme scolaire.

Or, en considérant la définition des compétences, tout savoir se situe sur une échelle hiérarchisée croissante. Ainsi, quand je me réfugie dans le fatidique « je ne sais pas », cela veut en fait généralement dire : « je ne sais pas tout, mais je sais quelque chose, des bribes – voire plus –, mais en tout cas pas ce que vous voulez que je sache, comme mon expérience antérieure me l'a démontré à mes dépens ! »

La dévalorisation de soi est à l'œuvre : au coach de faire exprimer à son client ce qu'il sait. Il y parviendra soit en l'invitant et en l'encourageant à la moindre parcelle de connaissance exprimée, soit en le questionnant à propos de cette notion, ou de ce savoir-faire : « Vous savez… telle chose ? » Il pourra aussi commencer par des notions élémentaires, déjà vues et validées, de façon à ce que le coaché soit encouragé dans ce qu'il sait et valorisé dans son Moi

68. Berne Éric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 2001.

profond. Il pourra aussi se contenter d'approximations à partir d'une question d'accroche : « Qu'évoque pour vous… ? » Le coaché doit ainsi s'apercevoir que dans cette relation privilégiée, comme en formation des adultes, il peut tout dire en y étant invité et encouragé.

5.4 Désamorcer les jeux antipédagogiques

Lors des séances de coaching, beaucoup d'adultes continuent les jeux courants auxquels ils ont l'habitude de recourir dans leur vie quotidienne et professionnelle, et dont la pratique compulsive explique leurs déboires professionnels. Le coaching est donc l'occasion idéale pour le coach pris dans les filets de ces jeux de dire « Stop ! », afin que ces joueurs invétérés se décident à communiquer vraiment.

Rappelons qu'un « jeu » est une modalité de communication permettant d'obtenir des satisfactions émotionnelles, des « bénéfices », que la plupart des relations ne fournissent pas en quantité et qualité suffisantes[69]. Or ces bénéfices comportent en fait plus de désavantages et de désagréments sur les plans relationnel et personnel que de vrais avantages.

L'intérêt psychologique du jeu est double :

– il permet d'abord de déclencher une émotion, n'importe laquelle, qui procure la conscience d'exister pour autrui et pour soi, d'avoir raison, même si l'émotion en question est la mauvaise foi ou le délire ;
– il permet ensuite d'éviter de s'engager dans une relation authentique, de s'investir dans une action efficace, d'exprimer des sentiments positifs, d'analyser une réalité ou de résoudre un problème, autant d'objectifs assignés au coaching.

Bien d'autres comportements reflètent cette problématique, les conduites addictives notamment, mais le jeu a besoin des autres pour se développer. Un jeu est donc un comportement social, comportant en général trois positions favorites qui induisent trois séries de rôles : un persécuteur, une victime et un sauveteur.

Commençons par quelques jeux auxquels la situation de coaching échappe en raison de la relation duelle qu'il instaure. Un jeu prend généralement sa source dans un groupe de participants. Voyons, pour comprendre la dynamique des jeux,

69. Berne Éric, *Des jeux et des hommes*, Stock, 2003.

ce qui peut se passer dans une séance classique de formation. Observer ce genre de situations peut être un excellent apprentissage pour un coach débutant ; il en tirera un enseignement personnel qui lui sera utile dans le domaine du coaching.

Essayez par exemple le jeu suivant, qui montre la réalité de ce « triangle dramatique » dans lequel tout jeu se déroule.

5.4.1 Premier jeu : Jeu test

Amorcez le jeu de cette façon : en situation de formation, et en tant qu'apprenant, choisissez n'importe qui pour en faire une victime. Une personnalité un peu atypique fera encore mieux l'affaire. Si c'est quelqu'un de timide, le jeu va vite s'arrêter, mais si vous choisissez une grande gueule, alors là, quel régal ! Le manège va vite s'emballer. Invectivez votre victime vertement avec une phrase d'amorce, exprimée avec un certain courroux : « Vraiment, vous êtes nul ! », ou, légèrement plus subtil, « Ah, vraiment, il n'y a que vous, Benoît, pour dire (ou faire) des trucs pareils ! ». Immédiatement vont émerger dans le groupe une ou plusieurs personnes pour défendre votre victime : elles jouent le rôle du sauveteur. Vous pouvez faire de ce jeu un exercice pédagogique démonstratif en mettant préalablement le formateur dans la confidence, ainsi qu'un compère chargé d'observer la scène pour en permettre ensuite l'analyse pédagogique.

5.4.2 Deuxième jeu : « La jambe de bois »

Il s'agit d'un jeu classique auquel s'adonne volontiers l'apprenant ou le coaché : se plaindre qu'il n'a pas eu le temps de faire des exercices ou le travail indiqué dans le plan d'action qui clôturait la séance précédente, ou encore de lire un document parce qu'il a été souffrant ou pour n'importe quelle autre raison.

C'est le jeu de « la jambe de bois » dont l'objectif est d'obtenir la compassion du coach pour ne pas faire ce qui a été demandé. Si le joueur obtient gain de cause, alors les autres stagiaires se plaignent à leur tour, soit des faveurs obtenues par le chouchou, soit du laxisme du formateur. Le jeu est alors lancé et tout le monde va pouvoir se plaindre, au fur et à mesure des séances, jusqu'à l'inefficacité totale du groupe.

Le jeu s'arrête, étouffé dans l'œuf, si le formateur dit « stop » immédiatement : « D'accord, Maxime, je compatis ; il me faut ce document après le repas (ou pour demain) impérativement. Maintenant, c'est à vous de faire telle chose (au choix du formateur). » Outre la reconnaissance du

formateur, l'obligation de faire, ajoutée à une tâche supplémentaire, entraîne une guérison immédiate du joueur à la jambe de bois !

Dans un coaching, le coach coupera court à ce jeu par une formulation conciliatrice : « Eh bien, nous allons commencer par le faire (ou le lire) ensemble ! »

5.4.3 Troisième jeu : « Je t'ai eu, salaud »

Ce jeu est plus subtil et plus pernicieux. Les apprenants adorent y jouer pour éprouver leur formateur. Ce jeu est redoutable dans une séance de coaching. Cela commence ainsi : « Dites, Monsieur, vous pouvez me dire… ? » Suivent une question en rapport avec le sujet du jour et une vérité – théorie, principe d'action, méthode – précédemment révélée par le formateur ou le coach. Celui-ci répond, sûr de lui ou un peu inquiet, concernant la vérité en question (le point faible, dans les deux cas). Le joueur enchaîne, l'air patelin ou goguenard : « Eh bien, vous savez, j'ai essayé hier soir, et ça a foiré lamentablement ! », ou bien « J'ai vu le grand professeur, vous savez, le prix Nobel, Charpak[70], à la télévision ; il dit exactement l'inverse ».

L'intervention se décline aussi à la manière de l'inspecteur Columbo : « Ma femme, qui s'y connaît, m'a dit que ça ne se passait pas du tout comme vous le dites… » Le groupe se scinde alors en deux : ceux qui prennent fait et cause pour le caïd[71], bien contents de se venger des avanies subies (réelles ou ressenties), et ceux qui rient sous cape. Le formateur tente alors une explication dans laquelle il patauge – pensez donc, face au prix Nobel ou à Madame, il ne fait pas le poids ! – et renforce ainsi le camp des rieurs. Ces derniers peuvent parfois basculer dans le clan des sauveteurs pour préserver la crédibilité du formateur et la cohésion du groupe.

Finalement, sans transition, le formateur passe à la suite avec un brin d'autorité, bien décidé à se venger de l'impudent à la première occasion. Ce dernier savoure sa victoire, tout en sachant que le prochain exercice infaisable, debout, au tableau, sans une once d'aide de la part du formateur, sera pour lui. En attendant, ses proies sexuelles potentielles se pâment devant son audace[72].

---

70. Georges Charpak, prix Nobel de physique, a publié un livre savoureux dénonçant les imposteurs de tout acabit, *Devenez sorciers, devenez savants*, Odile Jacob, 2002.
71. Le caïd est celui qui prend la tête d'un groupe d'opposants face au détenteur de l'autorité. Dans une relation duelle, l'« Enfant rebelle » incite parfois le coaché à endosser ce rôle.
72. Il existe un jeu de séduction plus ou moins subtil dans tout groupe animal ou humain, surtout dans les groupes de formation au long cours, qui se développe dans les deux sens, entre hommes et femmes. Le formateur doit en tenir compte ; il peut aussi s'en servir comme un facteur motivant de progression pédagogique.

Dans une séance de coaching, le jeu se déroule de la même façon, mais sans témoin, laissant le coach meurtri dans son amour-propre. Donc, à toute question, le coach appliquera la règle suivante : renvoyer la question à son auteur. Il s'appropriera ainsi l'aphorisme de Lincoln : « Il vaut mieux paraître idiot en renvoyant la question plutôt que de le révéler à tout le monde en répondant à la question. »

5.4.4 Quatrième jeu : « Le cancre »

Le jeu du cancre est lui aussi courant, comme si ceux qui le pratiquent portaient une pancarte autour du cou : « Attention, j'ai l'habitude de dire et de faire n'importe quoi, vous pouvez vous moquer de moi, c'est comme cela, je n'y peux rien ! » La première question à laquelle il répond à côté – évidemment – fait rire tout le monde. S'il est désigné pour aller au tableau, il dit et fait n'importe quoi, manipule le marqueur avec frénésie, le fait tomber par terre, bafouille et perd le fil. S'il doit lire, il enchaîne les lapsus. S'il récite, il devient proprement inepte : « Il traînait tous les jupons sous lui », ânonne-t-il, très sérieux, au lieu du vers de Don Juan : « Il attirait tous les cœurs après lui ». Dans l'hilarité générale, le formateur est le seul à penser qu'il l'a fait exprès pour l'embêter. Mais non, c'est lui, il est comme cela ! Seule la patience du formateur, qui lui laisse du temps et lui demande de recommencer, offre une chance à ce maladroit de sortir de son rôle d'antihéros.

Notons que le cancre est le client emblématique du coach : sans lui, le coaching disparaîtrait ! Le coach doit donc déployer des trésors de patience pour faire sortir le cancre de son cocon afin qu'il se transforme en papillon sachant voler de ses propres ailes et affronter le monde professionnel qui l'entoure avec de nouvelles compétences.

5.4.5 Cinquième jeu : « Le bon samaritain »

Le bon samaritain, lui, veut « juste aider » le coach à faire son travail. Le rôle de régulation du coach est ici capital pour éviter que la dynamique de la relation et l'avancée du processus de résolution du problème en pâtissent. En effet, l'aide que prétend apporter ce joueur est toujours à contretemps ou à côté de ce qui est requis. Ce comportement pénalise l'autonomie et la réflexion du coaché qui est là pour élaborer sa problématique, et non pour dégurgiter des truismes.

5.4.6 Sixième jeu : « Balisez-moi, s'il vous plaît ! »

« Balisez-moi, s'il vous plaît ! » – c'est le moment de faire une scansion ! – est un jeu tout à fait déconcertant pour le coach. Il se décline de plusieurs façons. Le coaché peut demander, après une séance de mise en train de trois heures : « Quand est-ce qu'on commence ? » Il s'agit donc de baliser l'itinéraire à chaque fois, un peu comme au cinéma (« Attention on tourne ! »), afin d'entrer dans un processus de métacommunication du coaching qui consiste à expliquer au client ce qui se passe en permanence, de quoi il est question, quel est l'objectif à atteindre et à quel point de cet itinéraire est parvenu le coaching. Plan et mots-clés peuvent donc être utilement inscrits au tableau sous les yeux du client, et les avancées seront pointées au fur et à mesure, en anticipant le plus souvent la demande du client. Chaque séance devra se conclure par un résumé des points d'avancement sous la dictée du client.

Dans une déclinaison de ce jeu, le client intervient de façon remarquable pour faire un exercice d'application, mais se dit incapable de s'exprimer de sa place et se fâche tout rouge – quand vient le temps de l'analyse – en disant qu'il n'a pas été prévenu qu'il lui faudrait intervenir de sa place et qu'il n'avait pas du tout compris que c'était une question en rapport avec le problème posé.

Autre exemple, le client n'a pas compris que l'apprentissage d'un sujet précis, parfaitement défini au préalable, compris et accepté, est fondé sur la répétition d'exercices, de jeux de rôles, d'études de cas ou de mises en situations – tous différents par définition – et se plaint amèrement qu'il n'y a rien de nouveau : « Je suis déçu, je m'attendais à autre chose. »

Ce jeu indique une règle essentielle ; le coach doit :

- souvent répéter (et donc écrire sur un tableau ou un papier remis au client) les consignes des exercices demandés ;
- toujours mettre en perspective avec le problème posé ce qu'il demande ;
- procéder comme au cinéma, par scènes précisément annoncées, repérées, identifiées et structurées.
- constamment montrer la liaison existant entre un exercice, une analogie, une question et le sujet présentement traité.

École, quand tu nous tiens dans tes conserves culturelles refroidies par le temps et l'habitude, il est difficile d'inventer une cuisine pédagogique novatrice !

5.4.7 Dernier jeu : « Trop tard »

C'est un jeu auquel le client s'amuse avec ravissement. À la fin de la séance, alors qu'il est désormais l'heure de se quitter, le client émet une évaluation sur la séance en indiquant qu'il aurait bien voulu aborder un sujet qui ne l'a pas été et qu'il s'est bien gardé de proposer en début de programme. Il s'excuse alors par un suave « C'est pas grave » plein de reproches, tout en affichant un sourire de victoire qui veut indéniablement dire « je t'ai eu, salaud ! ».

Heureusement, le coach a toujours la possibilité de proposer ce sujet au menu de la séance suivante, voire de rajouter une séance supplémentaire pour le traiter. Si ce n'est pas possible, le coaché pourra toujours jouer un autre jeu stupide de retour dans son milieu de travail, comme celui de « la jambe de bois » décrit plus haut : « Oui, je ne sais pas, car mon coach a oublié de me le faire faire ! » À ce moment-là, la boucle est bouclée : il est évident que le coaché a fait semblant et qu'il n'avait absolument pas l'intention de changer ni de résoudre le problème pour lequel le coaching était engagé. C'est un coaching perdant !

5.5 Apprendre à se jouer des objections

Si le « Je ne sais pas » du coaché est transformé par le coach en tenant compte de la stratégie développée ci-dessus en « Vous savez telle chose », les autres objections doivent être transformées sur ce modèle. La formulation doit toujours inclure quatre ingrédients pour former une réponse relationnelle écoutée, acceptée et prise en compte par le coaché :

- elle est précédée par un acquiescement inconditionnel et deux secondes de silence qui servent à manifester l'acceptation de ce qui vient d'être dit ;
- elle comporte une formulation encourageante, ou un adjectif valorisant le propos du coaché ;
- elle doit toujours inclure le mot-clé faisant office de valeur absolue[73] de l'objection ;
- elle exprime un ou deux arguments structurés pour être plus facilement mémorisée par le coaché ;
- elle implique le coaché en commençant par « Vous » ou par « Nous » : « Voyons ensemble », « Voilà ce que je vous propose ».

73. La valeur absolue est le mot débarrassé de son côté négatif ou de son opposé positif ; ainsi, la valeur absolue de « je n'ai pas envie de » est « envie », celle de « difficile » est « facile », etc.

Ainsi, la réponse au classique « Je ne comprends pas » se formule ainsi : « Oui… voyons ensemble les deux points à comprendre… », ou bien « Avez-vous compris ce premier point ?… Puis ce second point ? ». Il convient de considérer chaque objection comme une réticence verbale sans aucun fond de validité : elle exprime seulement une inquiétude qu'il faut prendre en compte afin de rassurer le client. Il est impératif de répondre directement sans jamais demander pourquoi, question qui ne peut que générer de nouvelles objections auxquelles il sera bien plus difficile d'apporter une réponse.

Parmi les autres objections classiques qui nécessitent un entraînement préalable de la part du coach, la plupart réclament un mode d'emploi, et doivent donc être soumises à la question « Comment faire ? ». Dans l'enseignement initial, chacun s'est vu mal noté, mais aucun enseignant n'a pris la précaution d'indiquer ni de répéter comment s'y prendre pour réussir à obtenir une bonne note. À titre d'exercice, citons une douzaine d'objections soumises constamment à la sagacité des coachs (tableau 5.1).

Tableau 5.1 Revue des objections principales

A	« C'est inutile » et sa variante « Ça ne sert à rien »
B	« Je ne vois pas où l'on va comme cela »
C	« On m'a déjà dit l'inverse » ou « Mettez-vous d'accord entre vous »
D	« Je ne suis pas d'accord »
E	« C'est trop difficile »
F	« Je n'y arriverai jamais »
G	« Ce n'est pas à moi de le faire »
H	« On verra plus tard »
I	« C'est trop théorique » et sa variante « Ça manque de pratique »
J	« Je n'aurai pas le temps de le faire » ou « Je suis débordé »
K	« C'est répétitif » et sa variante « On l'a déjà vu »
L	« Je n'ai pas besoin de prendre des notes »

Le lecteur peut s'entraîner à écrire ses propres réponses aux objections précitées avant de lire les réponses proposées dans le désordre dans le tableau 5.2 et de les restituer en face des objections correspondantes.

Tableau 5.2 Réponses aux objections

1	« Oui… eh bien, pour y arriver facilement, voici ce que je vous propose comme étapes [suit le mode d'emploi] », ou « Voilà ce que je vous propose de faire dans un premier temps »
2	« Bien…, pour vous faciliter les choses, voici comment vous pouvez faire : d'abord ceci, ensuite cela »
3	« Oui… c'est effectivement important de préciser l'objectif à nouveau : voici notre but… »
4	« Oui…, ce point est extrêmement délicat ; c'est pour cela qu'il faut le répéter pour en automatiser la réalisation dans votre esprit »
5	« Oui…, il est effectivement urgent de passer à la pratique : voici donc un exercice… »
6	« Oui…, cet exercice (ou cette lecture) nécessite une heure de travail… Quand pouvez-vous dégager cette heure dans votre emploi du temps, sachant que ce travail est capital pour la suite… ? »
7	« Oui…, ce que je viens de vous dire est une convention qu'il s'agit d'admettre provisoirement, vous en verrez la validité au fur et à mesure »
8	« Oui…, il est essentiel de voir ce point maintenant, vous devez y consacrer seulement un quart d'heure… »
9	« Oui…, je sais bien, les choses ont évolué dans ce domaine ; voici les avantages de la version que je vous propose… » ou bien « Vous avez raison, il y a effectivement deux façons de procéder, je vous demande donc d'essayer celle-ci, vous pourrez ensuite comparer… »
10	« Oui…, voici comment vous pouvez faire pour prendre les notes essentielles qui vous permettront de retenir les points clés… [Suit une démonstration avec le coaché.] Vous pourrez l'utiliser quand vous jugerez utile de le faire : en réunion, lors d'un entretien ou d'un exposé… »
11	« Oui…, ce que nous faisons sert à deux choses essentielles dont vous devez vous souvenir pour la suite… »
12	« Oui…, il est important de rappeler les rôles et responsabilités de chacun… Il est donc essentiel que vous fassiez ceci, car vous apprendrez ainsi à faire telle chose… »

Le « oui » suivi des trois points de suspension traduit l'acquiescement inconditionnel qui commence la réponse, et qui s'accompagne d'un silence de deux ou trois secondes, d'un hochement de tête et d'un borborygme classique – « hum, hum ».

Solution de l'exercice : A11, B3, C9, D7, E2, F1, G12, H8, I5, J6, K4, L10.

Chacun pourra s'entraîner à répondre aux objections en continuant cette liste et en la complétant par les questions et objections qu'il rencontrera dans son activité de formation. Ce repérage sert à se familiariser avec ce genre de situation et à improviser des réponses, grâce à cet entraînement préalable, lorsque des objections sont rencontrées au cours des séances de coaching.

5.6 Faire face à la « panne sèche »

Dans l'intimité du congrès amoureux, Stendhal avait qualifié cette panne sèche de « fiasco ». Dans l'enceinte du coaching, il arrive que le coach ne sache pas répondre à une question, soit parce qu'il n'en connaît absolument pas la réponse, soit parce qu'il a un trou de mémoire, soit parce qu'il s'est laissé embarquer dans le jeu décrit plus haut sous l'intitulé « je t'ai eu, salaud[74] », et dont le but est justement de mettre le coach en difficulté et de faire rire le coaché sous cape. C'est la riposte d'un cancre qui se venge ainsi d'une vieille rancœur.

Quand cette question est hors de son champ de compétence et hors du programme du coaching, la réponse du coach paraît assez simple, mais sa formulation l'est beaucoup moins. Même si le coach n'est pas un puits de science, il est reconnu *a priori* par son client pour son savoir et sa compétence : à ce titre, toute insuffisance manifeste sera retenue contre lui et le pénalisera dans son leadership. Ainsi, dans ce premier cas, une réaction non verbale peut suffire pour manifester qu'il ne sait pas, et son mutisme, accompagné d'une moue, peut servir de réponse.

Dans tous les autres cas, c'est-à-dire pour les questions se rapportant de près ou de loin à son domaine de compétence et à la connaissance qu'il prétend détenir et apporter pendant le coaching, il a, pour rester à la hauteur des attentes du client et conserver son autorité morale, deux types de réaction à sa disposition :

- la première consiste à renvoyer la question : « Vous avez sans doute une réponse à cette question ? » ; le coach fait ainsi office de pédagogue en incitant son client à plus de réflexion ;
- la seconde consiste à faire de cette question difficile un exercice de travail pour la suite de la séance de coaching ; s'il la note par écrit, le coach peut aussi demander au coaché de trouver la réponse pour la prochaine fois – lui-même s'empressera d'effectuer la recherche nécessaire afin d'apporter ou de compléter la réponse.

Quoi qu'il arrive, le coach doit montrer qu'il sait, mais il peut s'accorder du temps pour dévoiler sa science. Il doit donc limiter les réponses du type « je ne sais pas » qui entament sa crédibilité, voire les exclure de son vocabulaire comme étant un négatif absolu. Pour tenir cet objectif, le coach devra procéder

74. C'est un jeu courant, répertorié par Éric Berne dans *Des jeux et des hommes,* Stock, 2003, p. 88.

à une intense préparation avant d'entamer tout programme de coaching, et explorer le dictionnaire (qu'il peut toujours conserver par-devers lui) pour fouiller les concepts et avoir en tête des définitions claires pour chaque mot douteux ou un peu difficile. En effet, les thèmes principaux d'une séance doivent servir au démarrage pédagogique : le coach demande au coaché ce qu'évoquent pour lui les concepts essentiels faisant l'objet du coaching en utilisant la technique du *brainstorming*.

Il est conseillé au coach d'avoir à portée de main, entre autres, un dictionnaire, quelle que soit la matière explorée, et de l'utiliser comme un outil de travail normal[75]. Le coaché aussi devrait en garder un dans sa sacoche. Pour aider au travail écrit et enrichir le vocabulaire, un dictionnaire des synonymes s'impose aussi comme un outil courant. De même, un dictionnaire Harrap's est nécessaire tant le langage technique comporte de mots anglais qu'il convient de traduire. Rajoutons aussi, pour faire bonne mesure et préserver notre langue dont les difficultés orthographiques sont innombrables, un site à portée de clic[76].

En résumé, quand le coach ne sait pas répondre à la question posée, il doit faire en sorte que le coaché s'approprie la réponse. La recherche de celle-ci constitue donc un excellent travail pédagogique grâce aux ressources fournies par la réflexion approfondie du coaché que favorisent le questionnement et l'écoute active du coach. C'est aussi un bon moyen de tarir la verve des petits malins qui chercheraient à coincer le coach sur la signification des termes employés. Terminons par une remarque de Gaston Mialaret, psychopédagogue réputé : « Ériger en principe pédagogique l'ignorance nécessaire de l'éducateur est la plus grande monstruosité pédagogique de notre temps[77]. »

5.7 Encourager la coopération du coaché

Le coaché se situe souvent entre coopération et déni. Il appartient au coach d'évaluer en permanence le niveau de coopération qui garantit la progression de la séance vers la formulation du problème, puis vers sa solution (tableau 5.3).

75. Pour deux euros, le *Dictionnaire de la langue française* (Éditions de la connaissance, 2002) propose des définitions pour quarante mille mots ; et pour une somme équivalente, on trouve un dictionnaire des synonymes et un dictionnaire français-anglais.
76. www.orthonet.com.
77. Cité dans la préface de *Les Charlatans de la nouvelle pédagogie*, de Lucien Morin, PUF, 1973, p. 5.

Tableau 5.3 Grille de repérage de la coopération d'autrui

Unités de coopération	Séances		
	S1	S2	Sn
Degré 1			
Manifeste un comportement global de fermeture et de blocage			
Affiche une absence totale de préparation			
S'exprime de façon laconique, réticente, sporadique, agressive			
Degré 2			
Manque de toute évidence d'esprit de coopération et de préparation			
Refuse d'analyser les faits et de s'engager dans des objectifs de progression déclarés comme inutiles			
Se dit d'accord du bout des lèvres mais semble prêt à faire ce qu'il veut			
Degré 3			
Semble peu concerné par la séance			
Se déclare investi ailleurs (activités extra-professionnelles)			
Possède une expression facile mais hors sujet			
Degré 4			
Bloque sur toute réflexion, semble peu déterminé à atteindre des objectifs			
Est seulement motivé par des récompenses matérielles et/ou la sécurité de sa fonction			
S'exprime de manière hachée, saute du coq à l'âne			
Degré 5			
Ne progresse qu'avec réticence et de nombreuses objections et reconnaît difficilement les faits			
S'exprime avec aisance pour s'autojustifier en permanence et rejeter ses responsabilités			
A préparé la rencontre et parvient à s'engager dans un plan d'action, attend des preuves tangibles de soutien			

Tableau 5.3 Grille de repérage de la coopération d'autrui (fin)

Degré 6			
Coopère plutôt bien dans l'ensemble, sauf sur certains points de détail ou sur un des aspects des relations ou des compétences			
S'engage facilement à l'oral, se montre plus réticent vis-à-vis d'objectifs écrits			
A tendance à éluder les modalités pratiques du plan d'action			
Degré 7			
Coopère activement, efficacement et avec lucidité sur ses performances et compétences			
Propose lui-même des actions concrètes et des objectifs auxquels il a réfléchi et pour lesquels il manifeste sa détermination en prévoyant des points de contrôle et des moyens réalistes			
Présente des propositions et objectifs inattendus, pertinents et utiles			

5.8 Conclure une séance de coaching

La conclusion sert essentiellement à consolider les acquis relationnels et factuels de la rencontre qui s'achève. Elle nécessite de suivre les indications du plan suivant :

- résumer les points clés abordés au cours de la séance ;
- décider de la suite et notamment du travail à réaliser, des exercices à effectuer pour la prochaine fois, et rappeler le plan d'action pour poursuivre l'apprentissage ;
- évaluer positivement le travail fourni par le coaché et reconnaître la progression réalisée au cours de la séance ;
- redonner la parole au coaché pour une dernière question, une précision, une remarque ;
- saluer, remercier et se donner rendez-vous pour la prochaine fois en précisant la date, l'heure et le lieu de la séance suivante.

Cette touche finale doit être brève mais formelle, dans la mesure où elle doit consolider la décision du coaché qui s'est engagé à passer à l'action, approfondir un sujet et effectuer des exercices ou un travail précis dans un cadre pédagogique.

Des points de contrôle s'avèrent nécessaires pour soutenir la détermination du coaché. Dans les 48 heures, il sera toujours utile de rédiger et d'envoyer au coaché un compte rendu écrit qui servira à rafraîchir sa mémoire souvent défaillante et à lui rappeler, si besoin, les modalités du plan d'action.

Enfin, pour diagnostiquer sa propre performance et se donner les moyens de progresser, le coach pourra utiliser la grille proposée dans le tableau 5.4.

Tableau 5.4 Autodiagnostic du coach

UNITÉS DE SAVOIR-ÊTRE		SÉANCES							
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Sn
A	COMPORTEMENT POSITIF								
1	Ouverture de la posture du corps								
2	Intonation								
3	Regard								
4	Respiration								
B	STRATÉGIE								
1	Entrée en relation								
2	Objectif adhésion								
3	Créativité								
4	Interaction								
C	ÉCOUTE ACTIVE								
1	Acquiescement								
2	Silence actif								
3	Encouragement								
4	Empathie								
D	PROGRESSION								

Tableau 5.4 Autodiagnostic du coach (fin)

1	**Synthèses**								
2	**Effet miroir**								
3	**Interrogation**								
4	**Accords**								
E	**CONTRÔLE AFFECTIF**								
1	**Transformation des – en +**								
2	**Gestion des provocations**								
3	**Patience**								
4	**Énergie**								
SCORE TOTAL									

Grille d'analyse à utiliser pour diagnostiquer la prestation d'un coach et à remplir en auto-évaluation avant ou après chaque séance de coaching. Elle sert alors à favoriser la progression du coach en repérant les critères cotés « – » qui méritent d'être améliorés. Ceux-ci seront alors marqués d'un astérisque (*).

Cette grille s'utilise aussi pour observer autrui :

– inscrire « + » si l'item évalué est présent, « – » s'il est absent, « = » s'il est impossible de répondre de façon certaine ;

– marquer d'un astérisque (*) les objectifs prioritaires de progression.

Le score total est obtenu en soustrayant le nombre de « – » au nombre de « + » ainsi obtenus.

6

La coaching attitude

Le client est libre
de reconnaître et de comprendre
ses impulsions et ses structures.
Carl Rogers, *La Relation d'aide*.

6.1 Initiez-vous au coaching

Les stagiaires sont souvent condamnés à faire des photocopies et à distribuer le café à leur maître de stage et à leur secrétaire, ravie d'être ainsi suppléée dans leur tâche de maîtresse de maison au service d'un patron féodal. La plupart des stagiaires ne savent pas grand-chose ; il faut parfois même –comme le précisait un comptable d'un grand groupe – leur apprendre à se servir d'un trombone, l'arme fatale de tout bureaucrate.

Le stagiaire est empreint de bonne volonté et d'espoir : l'occasion lui est enfin donnée de connaître vraiment les rouages d'une entreprise, dont il a jusque-là seulement entrevu les contours dans des livres souvent abscons ou lors de cours magistraux ronronnant dans la chaleur d'un vidéoprojecteur qui faisait défiler les *slides* d'un document PowerPoint décousu.

Or, le stagiaire constitue une ressource intéressante pour tout manager, et ce à double titre :

- il peut être chargé de dégrossir un dossier qui traîne dans un tiroir depuis des lustres et sur lequel il peut se faire les dents ;
- il permet au manager de s'exercer au coaching, le stagiaire étant un matériau brut peu contestataire, de bonne volonté et facilement formatable.

Dans cette configuration, le stagiaire peut apporter, avec sa naïveté, des idées neuves et réaliser des travaux aussi utiles qu'ingrats dont le manager pourra tirer profit. Dans cette approche initiatique, ce dernier doit se mettre en devoir de sortir le stagiaire de la gangue primitive dans laquelle il se trouve engoncé. Pour ce faire, il est nécessaire d'utiliser les recettes du coaching expliquées dans le chapitre précédent et de les appliquer auprès du gentil stagiaire.

Rappelons aussi que la loi sur la formation tout au long de la vie du 4 mai 2004 confie à chaque manager une nouvelle tâche : celle de tutorer trois nouveaux embauchés. Cette mission peut donc être exercée comme une activité de coaching/management et consolider l'initiation pédagogique du manager (ainsi que les autres domaines de compétences impliqués par la pratique du management relationnel) pour le faire accéder à un niveau supérieur de compétence.

En contrepartie de cet exercice de patience, le manager améliorera les diverses compétences nécessaires au coaching qu'il entreprendra ensuite avec ses collaborateurs. Ainsi, grâce au coaching des stagiaires qui lui sont confiés, il pourra :

- s'entraîner à l'**écoute active** avec quelqu'un qui ne sait pas trop ce qu'il dit ;
- améliorer son **intelligence affective** face à quelqu'un qui l'exaspère ;
- abandonner son attitude autocratique pour enfiler l'habit du leadership face à quelqu'un qui n'est pas sous son autorité ;
- s'initier à la **délégation** concertée avec quelqu'un qui doit tout découvrir de l'entreprise ;
- faire preuve de **créativité** avec quelqu'un pour qui le moindre problème pratique est une impossibilité conceptuelle ;
- s'entraîner à la **communication positive** avec quelqu'un qui répugne à s'exprimer ou qui dit n'importe quoi ;

– développer une **relation de soutien** en jugulant la dizaine de réactions néfastes que provoque en lui un tel énergumène au profit des attitudes de bienveillance et de compréhension qui conviennent à l'exercice d'un coaching gagnant.

Au final, il s'apercevra que ses efforts seront récompensés par la performance inouïe du stagiaire et que ses propres compétences de coach se révéleront transférables et utiles auprès des membres de son équipe…

Mais avant d'inviter un stagiaire en réunion ou de lui confier un dossier, encore faut-il consentir à lui consacrer du temps pour l'accompagner dans son apprentissage de l'entreprise et lui apprendre à connaître votre service. Effectivement, un stagiaire consomme du temps et de l'énergie. Dès lors un vade-mecum s'impose pour savoir le gérer au mieux et faire un effort de pédagogie dans sa direction. Rappelez-vous alors votre première immersion dans un organisme inconnu, avec ses rites opaques, son langage connoté, ses mystères bureaucratiques, ses chausse-trappes à chaque pas et ses patrons pressés qui passaient – et passent encore, d'ailleurs – sans vous voir…

Commençons l'entraînement par un autodiagnostic. Dans le tableau 6.1, répondez à chaque question en cochant la case A, B, C ou D, selon votre choix (une seule réponse par question).

Tableau 6.1 Êtes-vous prêt à coacher un nouveau ?

	Questions	A	B	C	D
1	**Avez-vous déjà enseigné ou tutoré, et quel souvenir en gardez-vous ?** a) Détestable b) Mitigé, car je me suis senti mal à l'aise c) Plutôt bon d) Excellent				
2	**Vos conseils sont-ils généralement bien acceptés par votre entourage professionnel ?** a) Personne ne m'écoute b) Ils sont souvent contestés c) Ils sont appréciés apparemment d) Ils sont suivis d'effets				

Tableau 6.1 Êtes-vous prêt à coacher un nouveau ? (suite)

	Questions	A	B	C	D
3	**Pensez-vous que quelqu'un qui ne connaît rien à votre entreprise puisse vous apporter une aide quelconque ?** a) Absolument pas b) Peu pensable c) Il faut voir d) Sûrement, moyennant un effort réciproque				
4	**Prenez-vous plaisir à analyser un problème en discutant avec quelqu'un qui n'y connaît rien ?** a) Je m'y refuse b) Difficilement c) Je suis prêt à essayer d) Cela devrait être intéressant				
5	**Êtes-vous prêt à prendre du temps chaque jour pour répondre aux questions d'un stagiaire ?** a) Pas du tout b) Brièvement, de temps en temps c) S'il le faut d) C'est prévu et planifié				
6	**Avez-vous la patience nécessaire pour expliquer plusieurs fois la même chose à quelqu'un qui a du mal à comprendre ce que vous dites ?** a) Sûrement pas b) Une fois suffit c) J'ai du mal d) C'est impératif				
7	**Envisagez-vous sérieusement de collaborer pendant plusieurs mois avec quelqu'un que vous ne reverrez plus ensuite ?** a) Sûrement pas b) Ce n'est pas mon style, c'est une perte d'énergie c) À voir, j'aime bien aider les jeunes d) Oui, car nous pouvons construire et mener un projet commun				

Tableau 6.1 Êtes-vous prêt à coacher un nouveau ? (fin)

	Questions	A	B	C	D
8	**Êtes-vous prêt à changer vos habitudes pour traiter un problème ou à prendre une décision en faisant partager vos réflexions à un néophyte ?** a) Pas du tout b) Peut-être c) Je veux bien essayer d) C'est une nécessité				
9	**Êtes-vous prêt à expérimenter de nouvelles façons d'agir qui tiennent compte des suggestions d'un apprenti ?** a) Non, je sais très bien ce que je fais b) Tout va bien pour l'instant c) Oui, sur quelques points de détail d) Justement, j'ai besoin de tout revoir et de réactualiser certaines notions				
10	**Êtes-vous conscient que tout ce que vous pouvez enseigner à un stagiaire mérite préparation, explication et suivi ?** a) Absolument pas : il est là pour en baver b) Je n'y crois pas trop, il ne connaît rien c) Je suis prêt à essayer d) Je suis décidé à m'y engager résolument				
	Sous-totaux				
	TOTAL sur 50				

Cotation :
0 pour A ; 1 pour B ; 3 pour C ; 5 pour D.
Total maximum : 50 points.
Plus de 45 : Bravo ! Vous êtes prêt à coacher un bizuth.
De 35 à 44 : Vous êtes encore bien tiède et risquez de décourager le stagiaire qui vous serait confié.
De 25 à 34 : Vous n'êtes pas encore prêt à exercer cette compétence.
Moins de 24 : Ah, on ne peut faire confiance à personne !

6.2 Entraînez-vous à jouer les coachs

Tout d'abord, c'est-à-dire au début de toute séance de coaching, le client doit parler, il parle, il a parlé, analyse pour et contre appelée[78].

Ayant mûrement réfléchi, le coach peut alors intervenir pour manifester sa compréhension. Il utilise pour ce faire la synthèse, qui devient le premier moyen élaboré pour manifester son écoute active, après des acquiescements et des borborygmes expectorés du plus profond de sa gorge, et des questions puisées dans la panoplie du QQQOPCC : « De quoi s'agit-il ? », « De quelles personnes me parlez-vous ? », « Que font-elles dans cette histoire ? », « Quelles sont les dates et les durées ? », « Dans quels lieux l'action se passe-t-elle ? », « Pourquoi cela s'est-il passé comme cela ? », « Quel déroulement les faits ont-ils suivi ? », « Quels sont les chiffres et les quantités en rapport avec votre histoire ? ».

6.2.1 Utilisez la synthèse, clé de voûte d'une séance de coaching

La synthèse est l'élément clé de toute séance de coaching. Son utilisation permet de diriger la séance en la remettant sur les rails de la convergence à chaque fois que l'interlocuteur tente de déstabiliser la relation.

Cette intervention capitale comporte trois points essentiels :

- un résumé concis de ce qui a été dit en accord avec l'objectif poursuivi et le thème abordé ;
- une valorisation de l'interlocuteur ;
- une avancée pour approfondir le thème en cours de discussion ou aborder un nouveau sujet.

Sauriez-vous, à l'issue de la lecture de cet ouvrage, répondre à chacune des affirmations proposées dans le point suivant – extraites d'un entretien d'évaluation mené au cours d'une carrière avec un collaborateur de qualité – par une synthèse faisant état de votre connaissance pratique de la communication positive ?

78. En référence à un vers de Racine dans *Les Plaideurs* : « Avocat pour et contre appelé, il doit parler, il parle, il a parlé. »

6.2.2 Appréciez vos attitudes

Voici un exercice d'entraînement à la synthèse. Rappelons que celle-ci, en tant que principe majeur d'une écoute active, doit comporter trois ingrédients essentiels :

- un résumé positif et factuel de ce qui a été dit ;
- une valorisation subtile des propos d'autrui ;
- une proposition d'action (élucidation, nouveau thème, mode d'emploi) permettant à l'interlocuteur d'avancer dans son expression.

Cet exercice permet d'apprécier l'attitude spontanée que vous développez vis-à-vis d'autrui. Pour la séquence présentée ci-dessous, il s'agit de rédiger puis d'exprimer avec une intonation stimulante ce que vous diriez à votre interlocuteur.

Imaginons une situation dans laquelle celui-ci vous dit : « Je ne sais plus comment faire. Je ne peux plus supporter mon collègue Éric, c'est un garçon impossible. Toujours à blaguer alors que nous avons un travail fou. Jamais je ne pourrai terminer le mien en temps voulu. »

Quelle est votre réponse spontanée ? Quelle est la réponse qui traduit votre écoute positive, celle qui permet à votre interlocuteur d'avancer dans sa réflexion et l'aide à résoudre par lui-même le problème qu'il évoque ? Choisissez dans le tableau 6.2 la réponse positive, c'est-à-dire la mieux à même de faire avancer le dialogue.

Tableau 6.2 Exercice 1 : Quelle est votre attitude vis-à-vis d'autrui ?

Réponse n° 1	Vous ne savez plus comment faire car votre collègue, Éric, est un garçon qui passe son temps à blaguer alors que vous êtes surchargé de travail.
Réponse n° 2	Vous ne devriez pas vous mettre dans cet état !
Réponse n° 3	À votre place, je lui dirais que ça ne peut pas continuer comme cela.
Réponse n° 4	Que comptez-vous faire ?
Réponse n° 5	Sachant que votre collègue est nécessaire pour faire face à la charge de travail actuelle, comment pouvez-vous faire pour lui en parler ?
Réponse n° 6	C'est parce que vous êtes actuellement surchargé que vous ne supportez plus Éric qui vous rappelle trop ce que vous auriez envie de faire vous-même.
Réponse n° 7	Pourquoi vous ne savez pas vous sortir de cette situation ? Avez-vous envisagé toutes les possibilités ?
Réponse n° 8	Vous n'avez pas de raison de vous en faire, Éric est un bon élément, c'est vous qui manquez d'humour.
Réponse n° 9	Ce n'est tout de même pas ma faute : je vous ai pourtant donné tous les moyens nécessaires.
Réponse n° 10	Débrouillez-vous, ce n'est pas mon problème.
Réponse n° 11	Je crois qu'il ne faut pas vous en faire, Éric est comme cela. Faites au mieux votre part de travail.
Réponse n° 12	Je ne supporte pas un tel comportement de votre part. Arrêtez de vous plaindre sans arrêt, et remettez-vous au travail : c'est un ordre !

6.2.3 Réfléchissez sur vos réponses

Le tableau 6.3 ci-contre propose une analyse de chacune des réponses et vous permet de déterminer si votre choix correspond ou non à une attitude de communication positive.

Tableau 6.3 Analyse des réponses

Réponse n° 1	Il s'agit d'une simple reformulation qui ne fait pas avancer la situation, car elle n'apporte aucun élément de réflexion supplémentaire.
Réponse n° 2	Cette réponse est un conseil inutile qui risque fort d'amplifier le ressenti négatif. Elle entraîne l'autre dans un jeu transactionnel classique : « Non, je ne peux pas. »
Réponse n° 3	C'est une prise de décision à la place de l'autre. Elle le conduit au jeu précédent, ou bien, s'il applique la décision, lui donne toutes les raisons de se plaindre qu'elle ne marche pas puisqu'elle n'est pas de lui.
Réponse n° 4	Bravo ! Vous avez compris l'essence de la communication positive.
Réponse n° 5	Bravo là encore ! La réponse 5 traduit aussi l'essence de la communication positive.
Réponse n° 6	Il s'agit d'une interprétation contre-productive qui ne fait pas avancer la réflexion. La situation est expliquée en fonction d'un *a priori* théorique : les psys sont très forts à ce jeu !
Réponse n° 7	C'est une interrogation qui porte sur une situation exprimée en négatif et va donc amplifier le problème. Elle va enfermer l'autre dans toute une série d'impossibilités exprimées et actualisées rendant la situation encore plus difficile.
Réponse n° 8	Cette réponse est un jugement moralisateur qui risque fort d'entraîner la culpabilité et le repli de votre interlocuteur qui ne supporte pas ce sentiment d'avoir mal fait.
Réponse n° 9	C'est la réponse typique de l'autojustification : « Ce n'est pas ma faute. » Or, c'est tout le contraire : la responsabilité d'un chef évanescent qui laisse faire et contrôle peu ou pas le travail de ses collaborateurs est bien en cause.
Réponse n° 10	Cette réponse est loin de ce qu'un collaborateur peut attendre d'un manager : la négation pure et simple du problème.
Réponse n° 11	Par ce choix, vous manifestez votre soutien, mais vous ne faites pas davantage progresser la réflexion de votre interlocuteur, car cette position n'est pas assortie d'un plan d'action. C'est l'attitude du parent nourricier qui réconforte, certes, mais laisse l'enfant dépendant et sans solution.
Réponse n° 12	C'est la réponse typique du chef autocrate et dominateur qui réclame, avec plus ou moins d'agressivité, l'obéissance aveugle et la soumission de ses subordonnés et se comporte comme un gamin colérique, exerçant son pouvoir sans manager ni ménager ses troupes.

Afin de vous permettre de visualiser en un seul coup d'œil les différentes attitudes que vous pouvez manifester dans vos relations interpersonnelles et leurs répercussions sur votre interlocuteur, le tableau 6.4 vous en propose un récapitulatif précis.

Tableau 6.4 Récapitulatif des principales attitudes

	ATTITUDES	Manifestations verbales habituelles	Retentissement sur autrui
1	**Sentence massacrante**	Vous êtes nul, idiot, incompétent	Démotivation, agressivité, pathologie
2	**Posture autocratique**	C'est moi le chef ici et vous ferez ce que je vous dis	Soumission stérile
3	**Rejet du problème**	Ce n'est pas mon problème	Passivité
4	**Refus d'écouter**	Je n'ai pas le temps, on verra ça plus tard	Démotivation
5	**Décision à la place d'autrui**	Voilà ce que vous devez faire	Incompréhension
6	**Conseil égocentrique**	À votre place, voici ce que je ferais	Dépendance
7	**Interprétation dogmatique**	Si vous étiez mieux dans votre tête	Culpabilité, hostilité
8	**Jugement moral**	C'est votre faute !	Opposition, autojustification
9	**Reformulation**	Vous me dites que…	Sur-place, indécision si répétition Clarification si reformulation plus concise
10	**Interrogation**	Pouvez-vous préciser votre point de vue ?	Élucidation
11	**Compréhension**	Si je comprends bien…	Confiance
12	**Comportement positif**	Vous venez de me dire ceci, c'est intéressant, que peut-on faire ensemble ?	Engagement

6.2.4 Développez une attitude d'écoute positive

Imprégnez-vous de la douzaine d'attitudes exposées dans le tableau précédent afin de vous exercer à acquérir le comportement issu de l'état d'esprit positif qu'exige toute relation professionnelle de qualité, et qui est aussi valable dans les autres relations de la vie quotidienne, en famille ou dans le cadre de n'importe quel organisme.

Envisagez ensuite, en tant que coach ayant pour mission de faire réfléchir l'autre, voire de le motiver et de l'encourager à agir de façon responsable et autonome, les objectifs possibles que vous devez atteindre dans les situations proposées par les exemples du tableau 6.5 ci-après. Analysez enfin la situation à partir de faits tangibles, et choisissez, parmi les diverses solutions possibles, celle qui vous paraît la plus constructive (à choisir parmi les attitudes 9 à 12 du tableau 6.4).

Entraînez-vous à présent à répondre de façon positive aux interventions d'un coaché répertoriées dans le tableau 6.5. Indiquez d'abord votre réponse spontanée puis élaborez la réponse positive qui convient le mieux pour chaque cas. Vous trouverez dans le tableau 6.6 un peu plus loin des propositions de réponses dites de « synthèse », c'est-à-dire à même de faire progresser le dialogue.

Tableau 6.5 Évaluez votre attitude spontanée

	Le client déclare lors d'une séance de coaching :	VOUS LUI RÉPONDEZ SPONTANEMENT :
1	La bureautique ne me sert pas dans mon travail et je n'ai pas envie de m'y mettre, c'est trop compliqué.	
2	Je n'ai plus de courage et je me demande si je ne ferais pas mieux de rester chez moi à m'occuper de mon foyer.	
3	Il est hors de question que je change de poste de travail : le travail de nuit me convient parfaitement ; il sera bien temps d'aviser quand j'aurai cinquante ans !	
4	Le dossier proposé est trop compliqué à remplir, je n'y arriverai jamais et je vais y passer trop de temps…	
5	Mon travail me plaît beaucoup, mais je n'ai pas envie de perdre mon temps à remplir des papiers inutiles, d'ailleurs je n'y comprends rien.	
6	La qualité, c'est bien faire son travail, et du premier coup ; tout le reste est sans intérêt.	
7	Moi, je marche à l'intuition et ça me réussit bien : je n'ai pas besoin de tous ces protocoles, on n'en finit pas…	

Tableau 6.5 Évaluez votre attitude spontanée (fin)

	Le client déclare lors d'une séance de coaching :	VOUS LUI RÉPONDEZ SPONTANEMENT :
8	Le cahier de consignes suffit, les gens n'ont qu'à apprendre à le lire ; on perd trop de temps en réunions qui ne servent à rien.	
9	Que voulez-vous que je fasse de plus à 55 ans ? Je n'ai plus beaucoup de temps à tirer et j'ai suffisamment donné…	
10	De toutes façons, la formation ne sert à rien, sinon ça se saurait : je n'ai vraiment pas envie de retourner à l'école à 40 ans.	

Comparez vos réponses avec celles proposées dans le tableau 6.6 qui illustrent l'idéal à tenir lors d'une séance de coaching. Naturellement, des formulations encore plus adaptées peuvent convenir à la spécificité de la situation. Reportez-vous aussi au tableau 6.4 récapitulant les attitudes les plus courantes manifestées lors d'une relation tendue pour apprécier votre attitude spontanée.

Tableau 6.6 Développez votre attitude propice au dialogue

	Le client déclare lors d'une séance de coaching :	VOUS LUI RÉPONDEZ PAR UNE SYNTHÈSE :
1	La bureautique ne me sert pas dans mon travail et je n'ai pas envie de m'y mettre, c'est trop compliqué.	D'accord, vous parlez du présent. Maintenant, il nous faut voir l'avenir ensemble, car l'ordinateur s'impose dans tous les domaines…
2	Je n'ai plus de courage et je me demande si je ne ferais pas mieux de rester chez moi à m'occuper de mon foyer.	Oui, je crois que c'est important de voir ensemble comment vous faciliter les choses, car ce que vous faites est très important pour notre établissement.
3	Il est hors de question que je change de poste de travail : le travail de nuit me convient parfaitement ; il sera bien temps d'aviser quand j'aurai 50 ans !	C'est donc bien le moment d'en parler pour anticiper et mettre en place un plan d'action afin de prévenir tous les risques et dangers auxquels sont exposés, nous l'avons constaté, vos collègues.
4	Le dossier proposé est trop compliqué à remplir, je n'y arriverai jamais et je vais y passer trop de temps…	Alors voyons-le ensemble pour savoir comment le traiter, je suis justement là pour vous faciliter les choses.

Tableau 6.6 Développez votre attitude propice au dialogue (fin)

	Le client déclare lors d'une séance de coaching :	**VOUS LUI RÉPONDEZ PAR UNE SYNTHÈSE :**
5	Mon travail me plaît beaucoup, mais je n'ai pas envie de perdre mon temps à remplir des papiers inutiles, d'ailleurs je n'y comprends rien.	Je suis content que votre travail vous plaise. En ce qui concerne ces documents importants pour le service, voyons ensemble comment les remplir.
6	La qualité, c'est bien faire son travail, et du premier coup ; tout le reste est sans intérêt.	Très bien, vous connaissez le principe de base. Il y a d'autres principes qu'il s'agit de connaître. Vous avez entendu parler du développement durable, de l'Agenda 21 ? De leur prise en compte dépend notre avenir à tous… Voyons comment les intégrer dans votre travail pour améliorer la satisfaction du client final, lui qui nous nourrit tous deux.
7	Moi, je marche à l'intuition et ça me réussit bien : je n'ai pas besoin de tous ces protocoles, on n'en finit pas…	Eh bien, voyons comment vous procédez par intuition. Expliquez-moi votre mode d'emploi, depuis le début, c'est très instructif.
8	Le cahier de consignes suffit, les gens n'ont qu'à apprendre à le lire ; on perd trop de temps en réunions qui ne servent à rien.	Très bien pour l'écriture : il faut aussi l'expliquer et la commenter afin de repérer les informations importantes. Vous êtes d'accord ? Car c'est la vie de nos patients qui est en jeu. Quant aux réunions, je suis de votre avis : je vous propose d'en faire une très courte, d'une heure par mois, à titre expérimental…
9	Que voulez-vous que je fasse de plus à 55 ans ? Je n'ai plus beaucoup de temps à tirer et j'ai suffisamment donné…	Puisque vous me le demandez, à 55 ans vous avez encore 10 ans à faire. Il faut donc vous y préparer dans les meilleures conditions possibles. Faisons donc d'abord le point sur tout ce que vous avez donné…
10	De toutes façons, la formation ne sert à rien, sinon ça se saurait : je n'ai vraiment pas envie de retourner à l'école à 40 ans.	Je suis tout à fait d'accord avec vous. Donc, comment faire pour que vous vous perfectionniez pour combler les écarts que nous avons évalués ensemble à partir de votre carte de compétences ?

Maintenant que vous avez compris, à l'aide des exemples corrigés ci-dessus, quelle était l'attitude positive d'écoute active, revenez à l'exercice n° 1 (voir tableau 6.2) pour composer les réponses qui conviennent.

6.3 Évaluez votre attitude vis-à-vis d'un ostracisme courant

Les seniors sont l'avenir des juniors, mais seulement 34 % des plus de 50 ans travaillent, car l'attitude générale à leur égard reflète un ostracisme qui les exclut très tôt du monde professionnel.

Chacun doit pouvoir tester son attitude vis-à-vis des seniors et le questionnaire proposé dans le tableau 6.7 doit vous permettre d'atteindre cet objectif et de vérifier que vous êtes prêt à travailler avec cette population. Répondez à chaque question en cochant la case A, B, C ou D selon votre choix (une seule réponse par question).

Tableau 6.7 Comment considérez-vous les plus de 50 ans ?

	Questions	A	B	C	D
1	**Pour vous, à quel âge entre-t-on dans la catégorie des « seniors » ?** a) 65 ans b) 60 ans c) 55 ans d) 50 ans				
2	**Que pensez-vous d'un collaborateur de plus de 50 ans ?** a) Qu'il a fait son temps b) Qu'il est difficilement adaptable c) Qu'il est encore utilisable d) Qu'il a une expérience inégalable et utile à tous				
3	**Comment qualifieriez-vous la performance d'un quinquagénaire ?** a) Très dégradée b) Inférieure à celle d'un trentenaire c) Égale à celle d'un junior d) Supérieure à ce qu'elle était avant 40 ans				

Tableau 6.7 Comment considérez-vous les plus de 50 ans ? (suite)

	Questions	A	B	C	D
4	**Si vous avez le choix d'un recrutement, à compétences égales, qui choisissez-vous ?** a) Un jeune diplômé b) Le même avec 5 ans d'expérience c) Un quadragénaire d) Un candidat de plus de 50 ans				
5	**Si vous devez confier une mission à l'un de vos collaborateurs, qui choisissez-vous ?** a) Un jeune diplômé b) Le même avec 5 ans d'expérience c) Un quadragénaire d) Un de plus de 50 ans				
6	**Si vous devez garder impérativement un collaborateur dans votre service, qui choisissez-vous ?** a) Un jeune diplômé b) Le même avec 5 ans d'expérience c) Un quadragénaire d) Un de plus de 50 ans				
7	**À votre avis, existe-t-il des raisons majeures pour aménager les conditions et le temps de travail pour les 50 ans et plus ?** a) Non, aucune b) Cela dépend des cas c) Oui, pour des raisons médicales d) C'est une nécessité absolue				
8	**Depuis le passage de l'âge légal de la retraite à 65 ans en 2003, avez-vous entrepris des actions en faveur des seniors ?** a) Non, pas du tout b) J'y ai réfléchi c) Je peux citer au moins une action d) J'applique une stratégie globale dès 50 ans				

Tableau 6.7 Comment considérez-vous les plus de 50 ans ? (fin)

	Questions	A	B	C	D
9	**Si vous aviez à inciter votre entreprise à agir en faveur des seniors, que lui conseilleriez-vous de faire pour commencer ?** a) Rien du tout, c'est peine perdue b) De nous en séparer au plus vite c) D'en embaucher d) D'évaluer leurs compétences				
10	**À votre avis, quel serait le principal apport d'une politique de GRH en faveur des seniors ?** a) Un casse-tête inutile b) Un gaspillage de temps et d'énergie c) Le transfert de leurs compétences d) Leur pleine utilisation au service de l'entreprise en renforçant leur motivation pour améliorer la performance de tous				
	Sous-totaux				
	TOTAL sur 50				

Cotation :

0 pour A ; 1 pour B ; 3 pour C ; 5 pour D.

Total maximum : 50 points.

Plus de 45 : Bravo ! Vous êtes prêt à coacher un senior et à en tirer le meilleur parti.

De 35 à 44 : Vous êtes encore bien tiède et risquez de décourager le senior qui est sous votre tutelle.

De 25 à 34 : Vous n'êtes pas encore prêt à exercer cette mission exigeante.

Moins de 24 : Ah, débarrassez-nous bien vite de tous les quinquas !

7

L'arme vitale du coach : le jeu de rôle

Le monde entier est une scène
dont nous sommes les acteurs.
Shakespeare.

7.1 Des acteurs en quête de rôle

Au sein de chaque organisme, si chacun connaît sa fonction en raison d'une description qui lui a été faite, soit par écrit soit de façon plus ou moins détaillée par son supérieur hiérarchique, les rôles à tenir au sein du réseau clients/fournisseurs sont laissés à l'appréciation individuelle. Autant laisser une Ferrari entre les mains d'un néophyte de la conduite automobile plus habitué à une 2 CV et aux routes de campagne qu'à un circuit de Formule 1 et aux fous furieux qui le prennent d'assaut.

Certains privilégiés y parviennent cahin-caha, mais la plupart des autres personnels se positionnent toujours à côté de ce que leur entourage leur demande. Beaucoup n'ont pas compris les attentes, les besoins ni les

contraintes de chacun des acteurs du réseau de communication dans lequel il leur est demandé d'évoluer. Tous voient leur parcours jonché d'obstacles qui sont à l'origine des fameux « problèmes de communication[79] ». Quand ils comprennent ces attentes, ils ne possèdent pas toujours les compétences relationnelles pour répondre de façon adaptée à chacun de leurs interlocuteurs.

Or, pour obtenir un produit et un service de qualité satisfaisant chacun des acteurs du réseau clients/fournisseurs ainsi que le client final, il faut que chaque acteur soit compétent, comme le préconise la norme ISO 9001:2000 au chapitre FD X 50-183[80]. Cette norme spécifie que « le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent. […] Tous les personnels sont évidemment concernés. […] Il convient d'élargir la notion de produit aux prestations associées ». La compétence majeure réside alors dans le rôle adapté que chacun joue pour rendre service à tous les acteurs du réseau jusqu'au client final. Ces multiples rôles résultent d'un apprentissage spécifique dont le coaching doit être un vecteur déterminant.

Quand les nœuds sont trop noués et que la performance s'en ressent, il est temps d'entreprendre une formation pour combler les écarts constatés ou un coaching ciblé pour élucider les éléments problématiques liés au comportement. L'un d'entre eux, certainement le plus capital, est celui qui survient lorsque le rôle joué par une personne, quels que soient son niveau et sa fonction au sein de l'organisme, est inadapté.

Le coach avisé doit alors comprendre cet entrelacs de relations complexes qui relie chaque membre du réseau à son client. Il doit pouvoir amener ce dernier à analyser la manière dont il s'y prend pour jouer le rôle qui est attendu de lui alors que personne ne le lui a jamais prescrit. Or, c'est bien dans l'écart existant entre le rôle attendu de chaque membre de l'organisme et le rôle effectivement joué par une personne que résident les distorsions, les défaillances, les difficultés, les ruptures constatées au sein du réseau clients/fournisseurs ainsi que les baisses de performance et la non-qualité qui en découlent jusqu'à l'insatisfaction du client final.

Examinons, à titre d'illustration, un cas réel dans lequel se conjuguent à la fois la communication positive employée par le coach et le jeu de rôle *in situ* utilisé comme révélateur d'un comportement.

79. Labruffe Alain, *Pour en finir avec les problèmes de communication,* Chiron, 2004.
80. AFNOR, *Mise en œuvre des ISO 9000*, 2002, p. 56, § 5.4.

7.2 Une vieille histoire de robinets

Éliane[81] est directrice de deux établissements de santé. Neuropsychiatre de formation, elle a eu une carrière diversifiée dans plusieurs centres de recherche et régions de l'Hexagone avant d'être affectée, à quelques années de la retraite, dans une bourgade de l'est de la France pour y recevoir son bâton de maréchale en forme de cadeau empoisonné : la direction de deux établissements de santé pour personnes âgées dans le cadre de la restructuration en pôles engagée par le ministère. Dès lors elle est victime, sans le savoir, du principe de Peter[82] : elle est promue à un poste de direction alors qu'il lui manque une des compétences nécessaires pour exercer sa nouvelle fonction. Mais quelle est donc cette compétence et où se trouve le nœud du problème ? Telles sont la donne et la problématique de départ de cette situation typique de coaching.

Trois mois après son entrée en fonction, une levée de boucliers s'opère au sein des personnels et un libelle en forme d'ultimatum arrive sur le bureau du directeur de son organisme régional de tutelle. Lequel la convoque céans sans grande aménité :

« Madame, vous avez trois mois pour changer de comportement ou vous sautez : retraite anticipée.

– Comment dois-je faire ?, ose-t-elle dans un hoquet.

– Débrouillez-vous ! Je vous attends dans trois mois ! Au revoir, Madame… »

Voilà du management relationnel de haut niveau tel que nos élites dirigeantes le conçoivent depuis Jules César.

Éliane se met donc en devoir de consulter autour d'elle et me choisis sur le net – « am stram gram, pic et pic et colégram » – à l'autre bout de la France, ni vu ni connu. Nous décidons, après avoir parlé lors d'un entretien téléphonique et élaboré un programme, de nous rencontrer en urgence au cours de trois journées à un mois d'intervalle chacune, de 8 heures à 19 heures non stop.

Je la récupère à son hôtel au petit matin, dans la froidure d'une journée blafarde de février, alors qu'elle a voyagé une bonne partie de la nuit après avoir expédié les affaires courantes de ses deux établissements.

81. Si cette histoire est rigoureusement véridique, les noms et lieux ont évidemment été changés. Ne cherchez pas, cela s'est probablement passé près de chez vous !
82. Peter Laurence J., Hull Raymond, *Le Principe de Peter,* Le Livre de Poche, 1998.

Je la conduis à mon cabinet, précise les règles du jeu et elle plonge en apnée dans son problème : cinq heures d'affilée sans que j'intervienne autrement que par des onomatopées riches de perplexité et d'interrogation pour demander une précision, un détail, des noms, des lieux, des « pourquoi », des « comment ».

Son exposé est clair, net et précis, comme un diagnostic dans un ouvrage médical. Cependant, je ne comprends pas pourquoi elle a été rejetée aussi violemment, car c'est apparemment une femme intelligente, expérimentée, vive, tonique et bienveillante, quoique ses jugements et interprétations de neuropsychiatre aussi tranchants qu'un scalpel me donnent un début d'explication : ils contribuent à déstabiliser son entourage. Un seul mot éveille mon attention : pour consulter ses collaborateurs, elle « convoque » chacun d'eux individuellement, ou tous en assemblée.

Pendant et après le repas, elle continue à détailler son histoire sans désemparer et arrive au nœud gordien vers 16 heures. Il s'agit encore une fois d'une histoire de plombier[83]. Celui-ci est responsable syndical et refuse d'apporter ses services dans les deux établissements, alors qu'ils sont à cinq kilomètres l'un de l'autre et qu'il dispose d'un véhicule de fonction. Là, je marque mon profond étonnement en levant un sourcil en forme de point d'interrogation. Je n'y comprends goutte, d'autant qu'elle me répète pour la énième fois qu'elle a tout fait pour le « convoquer » à plusieurs reprises et qu'il a toujours refusé d'obtempérer. Or, elle lui a expliqué la nécessité de réparer les robinets – et autres tuyauteries, évidemment – des deux établissements, et elle déclare, mi-fière mi-geignarde :

« Je ne l'ai pas menacé, tout de même !

– D'accord, vous avez bien fait. Expliquez-moi comment vous lui avez… expliqué, dis-je doucement avec la voix sophronique du coach qui commence à voir la lumière.

– Comme je viens de le faire avec vous !, réplique-t-elle avec vivacité.

– Oui… Avec cette intonation ?, susurre-je, feignant la perplexité.

– Qu'est-ce qu'elle a, mon intonation ?, rétorque-t-elle en copiant-collant une publicité célèbre.

– Elle me glacerait si j'étais sous vos ordres, chère Madame, fais-je sur le même ton.

– Ah bon ? !

83. Voir celle racontée dans *La créativité, ça se manage aussi !,* AFNOR, 2008, p. 12.

– Oui, ce que vous me dites est extrêmement enseignant… Vous venez d'affirmer que vous lui avez "expliqué" comme vous venez de le faire avec moi…

– Oui, et alors ?

– Eh bien, comment avez-vous fait précisément ?

– J'ai parlé, et vous m'avez écoutée pardi !

– Oui, c'est bien cela…vous avez parlé… d'abord ! Mais lui, vous a-t-il écoutée ?

– Eh bien, c'est comme cela qu'il faut expliquer, puisque c'est moi qui détiens l'information… Je parle, il écoute, un point c'est tout !

– Certes, vous avez raison pour l'information… Est-ce bien la bonne méthode pour faire adhérer quelqu'un à une idée et, surtout, à un changement d'habitude ?

– Mais comment voulez-vous que je fasse autrement ? »

J'entends dans la voix de la directrice le diagnostic acéré de la neuropsy à l'égard de son plombier : j'hésite entre caractère psychorigide, structure paranoïde, complexe d'infériorité ou peur de la castration liée au fait d'obéir à une femme. Dans tous les cas, c'est quelqu'un qui devrait se faire soigner, ah, mais !

Foin de ces interprétations qui sentent la psychologie de souillarde chère aux divas des sunlights qui éclaboussent de leur morgue les plateaux de télévision ! Revenons à la sagesse empathique et bienveillante qui sied au coach…

« Vous voulez le savoir, Madame ?

– C'est bien pour cela que je suis ici. »

Nous voici à l'orée du bois qu'elle vient longuement d'arpenter en tous sens : la cliente demande enfin une solution à son coach.

« Alors, Madame, puisque j'ai votre accord, voici comment vous devez procéder… Vous lui demandez de venir en l'invitant, au lieu de le "convoquer". Vous voyez la nuance ?…. Dès qu'il est assis, après les salutations d'usage, vous lui proposez de faire le point sur son travail et vous lui demandez de vous exposer sa situation… D'accord ?… Et, dès cet instant, vous lui donnez la parole. C'est à lui de parler en premier. Il parle, il s'exprime totalement sans interruption aucune de votre part…

– Vous êtes sûr que c'est moi, le chef ?, s'étonne-t-elle, incrédule.

– Oui, Madame, c’est à lui de parler en premier et il vous incombe, en tant que chef, de l’écouter totalement afin de le comprendre !…. Vous vous taisez – provisoirement, rassurez-vous ! – et vous prenez des notes pour lui manifester tout l’intérêt que vous lui portez. Vous acquiescez à tout et vous demandez seulement des précisions en faisant précéder chacune de vos interventions, comme je viens de le faire avec vous tout au long de notre entretien, par des “c’est intéressant”, “d’accord”, “oui”, “d’accord, très bien” et “je comprends”, que vous possédez parfaitement… »

Éliane prend des notes.

« Eh oui, c’est à vous d’écouter ce qu’il a à vous dire afin qu’il vide son sac complètement, que ça vous plaise ou non… Ça ne vous plaira probablement pas, mais n’en montrez rien. Vous devez manifester par votre écoute active “encore, encore, encore”… Ensuite, et seulement une fois que le sac de billes est vide, vous récapitulez ce que vous avez compris en lui demandant avec des phrases courtes si c’est bien cela… Il va encore ajouter quelques vilaines billes cachées au fond du sac. »

Depuis le début de la séance, c’est ma seule intervention explicative de la journée : Éliane s’est mise à prendre des notes frénétiquement, avide de ce savoir qu’elle recherche comme un alicament vital, et je me retrouve pratiquement à lui dicter le mode d’emploi qu’elle doit suivre.

« Quand il a complètement vidé son sac, alors, et alors seulement, vous lui posez la question comme nous venons juste de le faire ensemble, ici et maintenant : “Alors, que pouvons-nous faire, sachant que vous avez une compétence utile pour le pôle ?” Vous pouvez rajouter une stimulation supplémentaire qui va vous écorcher les lèvres mais qui devrait être décisive : “J’ai besoin de vous, M. Martin”… Si l’effet cathartique s’est opéré, c’est lui qui précédera cette question, comme vous venez de le faire en formulant une intention : “Que voulez-vous que je fasse ?”, ou bien “Qu’attendez-vous de moi ?”… Alors la situation sera gagnée !

– Ah bon ? Vous croyez ?, s’étonne-t-elle, un peu comme une petite fille qui découvre une évidence.

– Oui, j’en suis certain !…. Voulez-vous que je vous explique la dynamique du dialogue qui est sous-jacente à ce prodige ? »

S’ensuit alors une explication à partir du schéma de la communication positive décrit au chapitre 4. En tout, j’ai parlé dix minutes sur les onze heures de notre rencontre pour donner une explication à son problème majeur et exposer un

mode d'emploi. Elle acquiesce et se dit décidée à rencontrer le plombier dès son retour. Nous finalisons le plan d'action, évaluons la rencontre et nous nous saluons. Elle repart avaler son millier de kilomètres pour rejoindre ses pénates et coacher son plombier.

Elle m'appellera trois jours plus tard au téléphone en s'extasiant : « Ça a marché, il a accepté et changé totalement ! Il est entièrement d'accord pour coopérer ; c'est stupéfiant ! »

Je fais le bilan de notre journée dans un compte rendu synthétique mettant en lumière les points saillants de la problématique d'Éliane et les voies de solution que le lecteur pourra retrouver sous forme d'épilogue à la fin de cet ouvrage.

7.3 Le jeu de rôle : l'arme du coach

Le jeu de rôle devient l'arme vitale du coach ou, mieux, un des multiples outils de sa panoplie pédagogique destinés à aider son client à prendre conscience de l'origine de son problème et des moyens de le résoudre. Au-delà de l'échange convenu entre le coach et son client, un entretien où l'un écoute l'autre formuler sa pensée jusqu'à dénouer les arcanes qui l'animent, le jeu de rôle projette brutalement le coaché dans son univers habituel, avec les différentes personnes de son entourage.

Généralement, il s'étonne à propos des personnages joués par le coach : « Mais… vous le connaissez ? », dit-il, stupéfait de la ressemblance. Les mots, la posture, l'intonation sont autant d'éléments véridiques captés par le coach au début de la séance, tandis qu'il écoutait son client. Une différence notable apparaît alors dans la relation. En effet, le coach, après avoir écouté les éléments qui perturbent chacune des relations de son client, se met sans crier gare dans la peau de l'un ou l'autre des personnages de l'entourage de ce dernier pour amplifier certains travers, mettre en évidence des maladresses de comportement, souligner des tics de langage, des formulations malhabiles ou des savoir-faire inadaptés.

Une anecdote emblématique permettra au lecteur de comprendre la dynamique du jeu de rôle et le renversement de perspective qu'il comporte. Elle met en scène un psychiatre et son patient. Le client est ulcéré par la manie qu'a le psy de vouloir « se mettre à sa place » pour soi-disant manifester son empathie. Lors d'une séance de thérapie dont les fondements et la dynamique se rapprochent sensiblement de la séance de coaching, il réinvente la fameuse scène de

« l'arroseur arrosé » des frères Lumière. Il demande la parole à son psy pour le faire réfléchir et changer cette attitude qui l'agace : « Monsieur le psy, imaginez, mais simplement pour imaginer, que moi, le fou, je me mette à votre place de psy et que vous, le psy, vous vous mettiez à ma place de fou. Donc, dans cette situation où vous, le psy, vous vous mettez à ma place de fou… et moi, le fou, je me mets à votre place de psy, je vous pose, Monsieur-le-psy-qui-vous-mettez-à-ma-place-de-fou, la question suivante : "Qui suis-je ?" »

La séquence de jeu de rôle conduit donc le coaché à se regarder dans le miroir tendu par le coach et à trouver lui-même les éléments discordants en contradiction avec ce que son interlocuteur peut attendre de leur relation. Le jeu de rôle ainsi conçu, soumis à propos et conduit avec finesse et subtilité par le coach, peut être renversé à la demande du coaché de façon à ce que le coach propose un corrigé type, une démonstration, un schéma de procédure comportementale qui va modéliser le rôle qu'est censé tenir le coaché conformément aux attentes des acteurs de son environnement professionnel. C'est en tout cas l'exemplarité prônée et démontrée par Ernest Dupuy dans sa fonction de coach auprès de dirigeants de grands groupes[84], dont nous avons pu suivre la voie en travaillant à ses côtés.

Dans toutes les situations délicates, le jeu de rôle peut être utilisé par le coach comme moyen de faire comprendre cet écart entre le comportement attendu et le comportement « brut de fonderie » d'une personne qui n'a pas réfléchi sur cette énigme, ni sur les moyens de la résoudre. Nous pouvons affirmer que des compétences insuffisantes associées à des attitudes spontanées sont les principaux facteurs à la source de ce problème de rôle tenu de façon inadaptée au sein du réseau de communications interpersonnelles. Le jeu de rôle devient alors un outil prépondérant que le coach peut utiliser pour faire expérimenter à son client le rôle prescrit par sa fonction en le projetant dans différentes situations interpersonnelles.

Grâce à sa maîtrise de la dynamique pédagogique, le coach, en dosant et réarrangeant les nombreux ingrédients au menu de chaque situation interpersonnelle simulée par son truchement, va manifestement démontrer cet écart.

Ces démonstrations projettent alors le coaché devant un choix : soit il continue à jouer un rôle préfabriqué et stéréotypé, source de la plupart de ses problèmes quotidiens dans ses rapports avec autrui, soit il fait preuve de détermination et prend la décision impérieuse de changer de comportement. Il pourra alors

84. Dupuy Ernest, *Comprendre l'autre, réussir avec lui – La Dynamique du dialogue*, Chronique sociale, 2000.

expérimenter, sous la houlette du coach et par l'intermédiaire d'une panoplie de situations diversifiées, la souplesse et la diversité des rôles qu'attendent de lui voir tenir tous les acteurs de l'organisme et qu'il doit maîtriser au cours d'une même journée de travail : le rôle du collaborateur adapté aux ABC (attentes, besoins et contraintes) particuliers de son chef n'est pas le même que celui du collaborateur en réunion chargé de présenter un dossier important.

Conduire un projet, diriger un entretien d'évaluation, faire le point avec un collègue ou avec son chef à l'occasion d'une difficulté, résoudre un problème avec un client extérieur ou un fournisseur, sont autant d'occasions de jouer un rôle particulier. Dans certains cas, les subtiles différences introduites dans un rôle adapté à la mouvance de la situation et aux spécificités de l'interlocuteur vont entraîner le règlement du différend, ou un plan d'action accepté par autrui. À l'inverse, sans cette flexibilité et cette subtilité, c'est le conflit garanti, puis une ambiance délétère s'installe dans le service…

7.4 Le rôle : un apparat de la personnalité

Le rôle peut être défini comme « l'ensemble des conduites prescrites attendues des personnes qui occupent une position sociale déterminée », il est constitué par « des droits et devoirs », par « des attitudes », et également par « certains traits de caractère[85] ». Pour Ralph Linton[86], « le rôle joué constitue un compromis entre un modèle social prescrit et la personne qui l'actualise en situation », ce qui met en évidence le « système d'attentes des rôles ». Selon Jean-Louis Moreno, le rôle est « la manière d'être et d'agir que l'individu assume au moment précis où il réagit à une situation donnée dans laquelle d'autres processus, personnes ou objets sont engagés[87] ».

Tout rôle est aussi établi en fonction de la ou des personnes occupant la « position réciproque », des « contre-rôles » des partenaires et de « l'attente quant au rôle ». Nous portons en nous, inscrits dans l'histoire de nos relations avec les différents membres de notre entourage, des rôles différents, actuels, passés ou potentiels qui se réactivent selon les circonstances, les groupes et les interlocuteurs, au point que certains personnages deviennent méconnaissables. Des définitions de ces rôles (exposées dans le point 7.5) ont été proposées par les auteurs spécialistes des sciences sociales, qui ont travaillé sur cette

85. Ancelin-Schutzenberger Anne, *Le Psychodrame – Théorie et pratique*, Payot, 2003.
86. Linton Ralph, *Le Fondement culturel de la personnalité,* Dunod, nouvelle édition, 1999.
87. Moreno Jean-Louis, *Psychothérapie de groupe et psychodrame*, PUF, 2007, p. 81.

question centrale pour comprendre la personnalité sociale. Le rôle demande aussi, pour être convenablement joué, un certain nombre de compétences relationnelles. Ces dernières permettent de se perfectionner dans tel et tel domaine qui le mérite afin d'améliorer les relations entretenues avec autrui.

Dans le deuxième chapitre, nous avons fait l'inventaire de ces compétences, utiles pour le coach : elles peuvent être intégralement reprises pour le perfectionnement du coaché afin de mieux adapter la palette de ses rôles à son entourage. Il appartiendra alors au coach de construire des jeux appropriés pour faire progresser son client dans le (les) domaine(s) identifié(s) préalablement comme étant à l'origine des difficultés rencontrées par ce dernier.

La personnalité d'un individu se manifeste à autrui par l'ensemble des rôles que cet individu possède et met en œuvre dans les situations diverses qu'il est appelé à vivre sur le plan professionnel comme sur le plan social, familial ou intime. Selon Ralph Linton, « la personnalité est un noyau d'habitudes organisé, relativement persistant, enveloppé d'un halo de réponses comportementales en train de se réduire en habitudes[88] ». Alfred Adler explique les défaillances constatées, dans la vie professionnelle notamment, en disant qu'il existe « des comportements et des rôles que l'individu ne possède pas car il n'a eu aucune occasion de les apprendre[89] ».

La situation de coaching devient donc une excellente opportunité d'apprentissage de ces rôles dont la méconnaissance est à l'origine des difficultés rencontrées par le coaché au sein de son entourage professionnel. Le coach, après avoir identifié ce dysfonctionnement à travers le discours de son client, doit lui proposer à la fois cet objectif de progression et le moyen d'y parvenir : le jeu de rôle s'impose alors comme une évidence. C'est un outil choisi avec l'accord du client et proposé dans une dynamique pédagogique qui facilite son acceptation et le rend irremplaçable. Il conduit à la mise en scène de rôles diversifiés nécessaires dans la vie professionnelle. Par le truchement des personnages que joue le coach pour que son client s'y adapte au fur et à mesure et parvienne, moyennant des essais et des erreurs multiples, à comprendre et à mettre en œuvre un comportement adapté à chaque situation interpersonnelle, la technique du jeu de rôle aide le coaché à comprendre et à reprendre sa juste place au sein de son groupe de travail.

Dans cette perspective, nous pouvons confirmer les propos de Jean-Louis Moreno qui a bien vu que chaque personne dispose de plusieurs rôles « dans

88. Linton Ralph, *op. cit.*
89. Adler Alfred, *Pratique et théorie de la psychologie individuelle*, Payot, 1961.

lesquels elle se voit et fait face à un certain nombre de rôles qui lui donnent la réplique (contre-rôles) et que tiennent les autres autour d'elle[90] ». La structure des relations entre ces rôles forme le noyau de la personnalité d'un être humain. Moreno met ainsi en évidence une explication capitale pour comprendre l'interaction entre la personnalité de quelqu'un et les rôles qu'il assume : « Nous considérons les rôles et les relations entre les rôles comme le développement le plus important qui se produit dans toute culture spécifique. Le rôle est l'unité de culture. » Pour sa part, Anne Ancelin-Schutzenberger ajoute que la personne doit tenir « à la fois plusieurs rôles physiologiques, culturels, socioprofessionnels[91] ».

Jouer ces divers rôles réclame une grande plasticité qui résulte du perfectionnement des compétences relationnelles. Exercées à leur meilleur niveau, celles-ci débouchent sur la qualité relationnelle souhaitée par chacun des acteurs du réseau clients/fournisseurs au sein duquel la personne évolue. Cette plasticité résulte aussi d'un apprentissage qui se nourrit de l'observation des modèles fournis par des personnes de l'entourage. Quand ces modèles sont peu évidents ou peu convaincants, comme c'est le cas dans nombre d'organismes, ils entraînent les défaillances constatées. Le coach doit alors servir de modèle dans les jeux de rôles qu'il propose à ses clients pour que ceux-ci trouvent leur juste place et s'adaptent avec leur propre personnalité au rôle qui leur est réclamé.

7.5 L'origine de la construction des rôles

Pour Jean-Louis Moreno, les rôles individuels peuvent être divisés en trois catégories : les rôles psychosomatiques ou physiologiques, les rôles sociaux ou socioprofessionnels, et les rôles psychodramatiques.

7.5.1 Les rôles psychosomatiques ou physiologiques

Ces rôles sont établis « en interaction avec la mère dès la naissance ». En tant que « premier ego-auxiliaire naturel », la mère nous apprend à manger, dormir, crier… et nous développons nos premiers rôles « physiologiques » et « sociaux » comme « la relation de langage » ou « la demande-réponse ».

---

90. Moreno Jean-Louis, *op. cit.,* p. 80.
91. Ancelin-Schutzenberger Anne, *op. cit.*

7.5.2 Les rôles sociaux ou socioprofessionnels

Ces rôles se forgent ensuite – par exemple le rôle de la mère, du père, de la fille, etc. –, et sont répartis en :

- rôles individuels (« Moi en tant que mère, père ou fille ») ;
- rôles collectifs, qui correspondent aux différentes structures du Moi de la personne, « membre de groupes différents » (par exemple « Moi-nous »).

Dans ces rôles sociaux, chacun de nous exprime une part de lui-même brute de fonderie, avec son naturel et sa spontanéité, pour reprendre une expression chère à la plupart de nos coachés qui prétendent ne pas vouloir changer. Selon eux, ils risqueraient de perdre ces caractéristiques – naturelles et spontanées – qui font tout leur charme au niveau personnel, mais les desservent dans leur environnement de travail. Péter, cracher, roter sont des comportements naturels (pratiqués dès la petite enfance), mais sont-ils pour autant acceptables en société (à l'âge adulte), même si *La Grande Bouffe* de Marco Ferreri en vante les mérites ? Chaque rôle social nécessite en fait une préparation spécifique. Sont-ils si nombreux ceux qui s'avisent d'arriver à leur travail en tenue d'Adam ou d'Ève sous prétexte que celle-ci est naturelle ? Est-il si fréquent d'exprimer les propos spontanés qui viennent à l'esprit en rencontrant un chef ou des collègues ?

Ces rôles comportent des implications impératives parce qu'ils intègrent des obligations, des devoirs, des prescriptions, et obéissent à des injonctions et à des inhibitions codifiées. Ils sont déterminés par la société et souscrivent à des conserves culturelles qui, servies telles quelles, sont en fait inadaptées et ne permettent pas d'« être au monde » ni de réagir de façon appropriée aux exigences du contexte socioprofessionnel, à la mouvance des situations, aux attentes variées des interlocuteurs, à la plasticité relationnelle du contexte social qui ressemble fort à un bal masqué.

7.5.3 Les rôles psychodramatiques

Enfin, pour faire évoluer son client et lui permettre d'accéder lui-même à la résolution des problèmes pour lesquels il a entrepris la démarche de coaching, le coach doit préparer, construire et proposer des « rôles psychodramatiques ». Ce sont des rôles calqués sur les personnages qui entourent le coaché dans son environnement socioprofessionnel et dont il doit analyser le jeu afin de s'entraîner à y répondre de façon adaptée pendant les séances de coaching.

Élucider la trame de ces jeux, en comprendre les ressorts dramatiques, déjouer les pièges qu'ils comportent, domestiquer les émotions qu'ils déclenchent,

dépasser les blocages intellectuels et affectifs qu'ils engendrent pour mieux les dédramatiser, constituent les vertus essentielles du jeu de rôle. Cette technique doit être utilisée comme l'arme vitale du coaching gagnant pour apprivoiser les relations interpersonnelles et favoriser la remise en cause de certains comportements qui pénalisent le coaché et expliquent les problèmes qu'il rencontre.

7.6 Apprendre à jouer les rôles vitaux

Dans cette conception, chaque personne est un acteur dans la mise en scène de sa vie, en fonction des rôles qui déterminent sa conduite. Toute culture est caractérisée par un éventail de rôles qui sont imposés avec plus ou moins de succès à ses membres, et qui sont codifiés par la tradition sociale, culturelle et religieuse. Ils correspondent à des textes (la Constitution, les dix commandements), à des formulations incantatoires (« Nous sommes le peuple élu »), à des slogans (liberté, égalité, fraternité), à des modèles identifiés ou transmis (rôle du père, de l'enfant, du malade, du chef, du collaborateur, du stagiaire, etc.).

Pour Anne Ancelin-Schutzenberger[92], chaque société produit des rôles spécifiques et un style différent des rôles sociaux communs. Cette définition générique s'applique dans chaque organisme, ce qui complique sérieusement la tâche de celui ou celle qui est nouvellement embauché(e) dans un organisme avec pour objectif d'y faire carrière. Cette réalité reste une énigme pour les stagiaires, intérimaires et salariés en contrats précaires qui ne sont guère initiés aux mystères de l'organisation ni aux impasses du labyrinthe qui se présente à eux.

Sans séminaire d'accueil ni étape d'intégration qui lui permettent de comprendre les mystères de ces rôles attendus implicitement par l'organisation, et sans le secours d'un tuteur qui exerce cette mission initiatique, les nouveaux embauchés sont insuffisamment préparés pour jouer la palette des rôles attendus d'eux, sauf s'ils sont d'excellents comédiens formés à la *commedia dell'arte*. Ce constat amène Jean-Louis Moreno à considérer l'être humain comme étant « toujours en rôle », le rôle étant déterminé par les attentes des autres dans les divers groupes qui l'exigent. Or, à l'évidence, rares sont les groupes humains qui définissent et surtout expliquent précisément ces rôles. Seules les sociétés dites « primitives » possèdent un code ultra-déterminé qui se transmet avec minutie de génération en génération, et délimite les rôles attendus de chacun[93].

92. Ancelin-Schutzenberger Anne, *op. cit.*
93. Don C. Talayesva les raconte fort bien dans *Soleil hopi*, Pocket, édition revue et corrigée, 2005.

Est-ce à dire que ces prescriptions trop formelles constituent des impasses évolutives, alors que l'invention permanente des rôles qui est exigée dans nos sociétés dites modernes explique leur développement ? Dans cette hypothèse, les plus créatifs atteignent les sommets tandis que ceux qui n'arrivent pas à être suffisamment inventifs pour improviser la multiplicité des rôles qui conviennent à leur fonction stagnent ou sont évincés prématurément des organismes qui les laissent désemparés devant ce mystère organisationnel.

Il faudrait plonger dans la culture d'entreprise et surtout dans sa mythologie pour retrouver l'origine de ces rôles attendus, implicitement prescrits par cet héritage, afin d'en faire un compte rendu puis une lecture auprès de chaque acteur du réseau clients/fournisseurs. Nous avons décrit par ailleurs le processus d'intégration[94] dévolu à la gestion des ressources humaines qui permet à chaque nouvel embauché de s'approprier l'ensemble des rôles qu'attend de lui chaque personne qu'il côtoie.

Toute personne porte en elle un éventail de rôles qu'elle voudrait jouer et qui restent potentiellement présents aux différents stades de son développement. Dans une société complexe, chacun peut jouer plusieurs rôles, être tour à tour chef de chantier, gardien de but dans une équipe de football, trésorier ou président de l'association des parents d'élèves, conseiller municipal et syndicaliste en même temps. Pour Jean-Louis Moreno, c'est « la pression active que ces possibilités exercent sur le rôle social, manifeste de l'individu, qui provoque souvent un sentiment d'anxiété », car toute personne est la somme de « forces héréditaires, de forces spontanées, de forces sociales et de facteurs d'environnement ».

Ces forces multiples, qui ne font l'objet d'aucun apprentissage, expliquent l'émergence des problèmes rencontrés par une personne dans son environnement socioprofessionnel. Au-delà d'un certain seuil (déterminé par des signes connus depuis longtemps et qui sont à la source de la désadaptation au travail – absentéisme, non-qualité, conflits, troubles psychosomatiques, harcèlement), la pression devient insupportable et plusieurs options apparaissent comme les moyens de la supprimer : la fuite, la démission, l'agressivité, le sabotage voire le suicide[95].

---

94. Labruffe Alain, *Les Méninges du management – GRH et communication interne*, Chiron, 2001.
95. Statistiques pour 2007 : un suicide par jour en France dans le monde du travail, et tous les secteurs sont touchés (source : www.infosuicide.org).

Pour éviter d'en arriver à ces extrémités, il devient impératif de former chaque acteur du réseau organisationnel de communication aux divers rôles qu'il doit tenir face à autrui ainsi qu'aux multiples rôles qu'il doit endosser en fonction des situations rencontrées tout au long d'une journée. Quand le niveau du rôle à tenir est facile, tout va bien. Les choses – et surtout les relations interpersonnelles, la performance et le service attendu par le client final – se gâtent quand la complexité, la difficulté, la subtilité, l'adaptation croissent et atteignent un seuil critique.

C'est pour anticiper ce niveau de difficulté qu'une décision, vitale pour l'organisme et chacun de ses salariés, doit être prise. Alors, le coaching devient une solution ciblée, rapide et efficace pour les hommes liges de l'organisation, ceux qui ont une importance en tant que managers ou *opinion leaders*, responsables d'équipes ou de projets, et qui doivent montrer par leur exemple les vertus du changement et ainsi impulser ce dernier.

Dans une séance de coaching, un rôle – scénarisé et mis en scène avec doigté par le coach – est joué dans le but d'aider la personne à comprendre et à s'affirmer dans les multiples rôles qu'elle doit jouer dans sa vie professionnelle. Le rôle peut alors être défini comme « la manière d'être, réelle et perceptible, que prend le Moi ». C'est une manière d'être et d'agir intégrant de multiples savoirs et savoir-faire personnels et relationnels que la personne assume au moment précis où elle réagit à une situation donnée, dans laquelle d'autres personnes sont engagées. Le jeu de rôle proposé par le coach devient alors une nécessité vitale, car les rôles sont codifiés implicitement, imposés informellement par l'organisme. Or ils sont attendus formellement puisqu'ils doivent être exécutés d'une manière définie dans toutes les situations qui l'exigent et vis-à-vis de la multiplicité des « clients » qui les guettent.

C'est de ce hiatus que résultent la plupart des difficultés rencontrées par un salarié dans l'exécution de son travail. Ce rôle attendu se complique sérieusement dans le cas où autrui s'oppose, comme cela arrive dans les situations de relations directes avec des clients mécontents par exemple, aux caisses des supermarchés, dans un service après-vente ou dans le transport aérien. L'adaptation défaillante ou les erreurs de casting entraînent alors des résultats sans commune mesure avec la réponse requise, comme ce fut le cas avec cet animateur de télévision qui fut accueilli par la police à l'arrivée d'un vol au cours duquel il avait été menotté à son siège ! Lui avait conservé son rôle de vedette et le personnel de bord n'avait pas la compétence requise pour tenir le rôle requis par la situation, rôle sous-tendu par un haut niveau de compétence

relationnelle. Cet exemple en montre les composantes principales : accueil, intelligence affective, communication, leadership.

Or aucun texte, aucune personne, voire aucune formation n'explique clairement quels sont ces rôles délicats prescrits par l'organisme. Cette carence provoque chez ceux qui se prennent les pieds dans le tapis un inconfort notoire et une série de difficultés relationnelles. Ces personnes peuvent ainsi se couper du réseau de relations interpersonnelles dans lequel elles doivent exercer la variété des rôles qui sont attendus d'elles.

7.7 Apprendre à se connaître et à s'adapter

L'idée de rôle psychologique est apparue dès que les lettrés se sont mis à observer et à décrire leurs contemporains, de Théophraste (372-287 av. J.-C.) à La Bruyère (1645-1696). Selon Jean-Louis Moreno, « un rôle psychologique est un ensemble de conduites repérables qui, dans les diverses situations où elles sont mises en œuvre, sont sous-tendues par un petit nombre d'attitudes. L'ensemble de ces attitudes forme un tout cohérent si on le rapporte à une finalité (orientation du rôle) ou à un principe psychologique organisateur latent de ces conduites ou de ces attitudes (règle ou norme implicite du rôle)[96] ». Les rôles psychologiques peuvent être connus quand ils sont modélisés, intégrés très tôt dans l'enfance puis montrés par des maîtres reconnus et encourageants : le père, la mère, l'instituteur, le patron, le médecin, le héros…

Les rôles professionnels précis qu'il serait nécessaire d'expliquer au sein d'une organisation de travail sont la plupart du temps implicites et peu de salariés sont conscients de leur importance, car ils ne sont pas formés à cet égard. En règle générale, nous sommes toujours préoccupés par les contenus immédiats de nos actions et rarement par les constantes formelles de nos comportements quand ils doivent s'adapter aux exigences d'autrui. Un des buts du jeu de rôle est de faire prendre conscience au coaché des implications de sa façon d'exercer ses différents rôles – via ses attitudes, son fonctionnement psychologique et son niveau de compétence dans le champ relationnel – dans les différents domaines nécessaires à l'exercice des rôles professionnels.

Nous nous souvenons tous de notre enfance, lorsque nous incarnions un héros sorti de notre imagination, et nous avons tous rêvé, un jour, d'être à la place d'un personnage de roman ou de film. Certains se sont même identifiés à leur

96. Moreno Jean-Louis, *op. cit.*

héros en endossant leur accoutrement, d'autres ont joué de véritables scénarios improvisés devant l'armoire de grand-mère en imaginant qu'ils étaient filmés par des caméras cachées. Beaucoup ont improvisé des dialogues, d'autres sont mêmes allés jusqu'à les écrire pour endosser de façon plus vraisemblable l'habit de leur héros imaginaire.

L'avis d'Alex Mucchielli renforce notre vision de l'utilité du jeu de rôle dans la pratique du coaching. Pour lui, en effet, le jeu de rôle est « la mise en scène d'une situation problématique impliquant des personnages ayant un rôle donné[97] ». Ce sketch à thèmes est utilisé soit « à des fins thérapeutiques ou de formation personnelle », soit « comme méthode pédagogique active », soit encore « à des fins de formation professionnelle ». Les deux derniers objectifs relèvent de la mission du coach une fois qu'il a détecté le problème relationnel et identifié les compétences insuffisamment maîtrisées par son client, qui empêchent ce dernier d'exercer la variété des rôles professionnels qui sont exactement attendus de lui. Il doit donc lui proposer un « modèle général de jeu de rôle » qui lui permette de jouer la palette complète des jeux diversifiés qui lui sont demandés tout au long d'une journée de travail. Ces jeux dépendent en outre de l'extrême diversité et de la complexité des situations, de la variabilité du contexte et des états d'âme extraordinairement changeants de ceux avec qui ils sont déclinés. Pour y jouer, il faut un talent particulier issu d'un ensemble de domaines de compétences personnelles, techniques et relationnelles qui contribuent à la justesse du rôle endossé à un moment donné. Certains, cumulant les erreurs de casting, se retrouvent dans une situation impossible qui révèle leur problème et les incite à entreprendre un coaching salvateur.

Il existe en effet dix mille façons de se réveiller « en tas » au petit matin, puis de se révéler brusquement conjoint en tendant le bras gauche, puis parent en tendant le bras droit, sans oublier les multiples rôles de patron, collaborateur, collègue, négociateur, animateur, alors même que l'on se trouve en entretien ou sur un court de tennis avec les mêmes interlocuteurs. Le soir venu, les rôles de parent et de conjoint sont déclinés encore différemment en fonction de la situation vespérale qui n'a rien à voir avec la situation matinale…

Dans les situations de formation et de coaching, le jeu de rôle nécessite une création, une préparation et des interventions spécifiques de l'animateur ainsi qu'une déclinaison appropriée de la situation vécue par la personne pour laquelle le jeu de rôle a été conçu. Sa mise en œuvre repose donc sur un certain nombre d'outils conceptuels et des méthodes pour analyser l'organisation et le

97. Mucchielli Alex, *Les Jeux de rôles,* PUF, 2007.

déroulement des jeux. L'objectif du coach consiste à faire de ces jeux des moyens efficaces de perfectionnement du comportement, en veillant à ce qu'ils puissent être adaptés en fonction de la progression de la personne coachée et de son contexte. Le but du coach est de proposer une alternative à la définition de Ralph Linton, pour qui « la personnalité est un noyau d'habitudes organisé, relativement persistant, enveloppé d'un halo de réponses comportementales en train de se réduire en habitudes[98] ».

Il appartient donc au coach de proposer des situations de jeux de rôles qui fourniront des modèles de comportement que le coaché pourra intérioriser et reproduire en fonction des situations rencontrées par la suite. Le coach devra savoir doser le changement procuré par les modèles de comportement mis en scène dans la situation de coaching. En effet, en acceptant d'abandonner un rôle qu'il a l'habitude de jouer, même si celui-ci est inadapté, pour en endosser un nouveau modélisé par son coach, le coaché prend des risques importants (perte de confort psychologique, forte tension, risque de déception).

Il faut qu'il en retire un bénéfice plus important au cours de la séance de coaching afin de pouvoir oser le reproduire dans son milieu professionnel. Le coach doit donc lui prodiguer des encouragements et le valoriser de manière inconditionnelle à l'issue de la séance pour que son engagement dans l'expérimentation de la palette de ses nouveaux rôles soit total. L'hésitation, la tiédeur ou la procrastination[99] affichées par le coaché à l'occasion de l'exercice de la tenue des rôles nouvellement appris peuvent lui être fatales. En conséquence, la répétition de ces exercices de jeux de rôle doit être proposée par le coach jusqu'à ce qu'ils s'ajustent parfaitement au naturel et à la spontanéité du coaché, tout en s'adaptant à la multiplicité des situations professionnelles vécues et prévisibles. L'ensemble des rôles ainsi joués et répétés à satiété peut alors constituer un modèle général de comportement utilisable au quotidien.

Ainsi, dans la méthodologie propre au coaching, le jeu de rôle constitue, une fois le problème du client clarifié, un moyen privilégié de changement de comportement et d'adaptation à la diversité des situations que le coaché doit affronter.

98. Linton Ralph., *op. cit.*
99. La procrastination est une tendance quasi maladive à retarder une décision, une action, un engagement.

8

Le sixième sens du management

Je ne sais pas à quelles tentations je suis
ou ne suis pas capable de résister.
Saint Augustin, *Confessions*, livre X, chapitre V.

8.1 Le manager est un coach

Ayant résolu un certain nombre de problèmes grâce à des actions de coaching qu'il a vécues de l'intérieur, ayant pu étudier de près la méthodologie et les compétences du coach grâce à cette relation d'une extraordinaire intimité, le coaché a bénéficié de solutions mais aussi de compétences uniques. Dès lors, il appartient au manager, qui s'est perfectionné sur les plans relationnel et comportemental à l'issue de ce parcours personnalisé, de restituer ce nouvel ensemble de compétences auprès de ses collaborateurs. Le manager peut alors prendre en charge deux catégories de personnes parmi les plus en demande :

– en premier lieu les juniors, dont il devient un tuteur privilégié ;
– en second lieu les seniors (nous préférons appeler les plus de 50 ans « jeniors », terme habituellement employé outre-Atlantique), qui doivent accompagner les juniors pour que l'entreprise parvienne à une coopération intergénérationnelle dont les coachings croisés deviennent la clé de voûte.

En outre, le manager doit comprendre qu'il est au centre d'un réseau clients/fournisseurs multiforme, dont les différents acteurs attendent de lui qu'il partage avec eux une interaction forte, chaleureuse et stimulante. Pour chaque responsable d'une entité de travail, tout au long de l'échelle hiérarchique, cette exigence implique une prise en charge individualisée de chaque collaborateur direct et de chaque collègue. L'objectif consiste à donner des informations, transmettre des consignes, aider à réaliser une tâche, transférer des connaissances, stimuler les besoins fondamentaux (expression, information, reconnaissance, progression), clarifier une situation, résoudre de multiples problèmes, tout en agissant comme un véritable modèle de comportement. Dans le cadre de la mission relationnelle du management définie comme une priorité par Edwards Deming[100] il y a plus d'un demi-siècle, un nouveau terme s'impose à l'évidence pour donner une nouvelle impulsion à des organismes à bout de souffle aspirés dans le tourbillon de la mondialisation : le **coaching-management**.

8.2 Le coaching-management est porteur de sens

Le coaching s'articule autour d'une méthodologie et d'un processus d'accompagnement et de guidance qui définissent la manière d'aider chaque acteur à construire lui-même des solutions qui conviennent à tous. Il est essentiellement constitué par un parcours d'accompagnement et de développement durable de la relation engagée grâce au dialogue.

Cette action globale, quand elle est reprise dans l'action quotidienne du management, est porteuse de sens au sein d'organismes qui, malgré un appel constant à des valeurs – dans des projets de service ou d'entreprise notamment –, ont oublié en chemin que l'homme est le centre et le moteur de la performance économique. Cet homme – et bien sûr la femme qui est son avenir puisque de plus en plus de femmes travaillent – réagit à la stimulation de besoins intrinsèques fondamentaux qui mobilisent ensuite son énergie et déclenchent des motivations sous-jacentes. Or ces besoins fondamentaux sont soumis à une nécessité : celle d'une réactivation quotidienne pour produire un effet retentissant sur la performance de l'organisme en termes de qualité. Seule une relation de proximité entre le manager et ses collaborateurs est à même de produire ce résultat. Cette action a un nom qui est à la fois une méthode et un processus continu : le **coaching gagnant**.

100. Deming W. Edwards, *Hors de la crise*, Economica, 2002.

Le manager doit donc donner à l'ensemble de ses actions une valeur humaniste, une valeur d'échange, une valeur d'altérité qui le conduit à manifester plus d'écoute, plus d'empathie, et à mieux prendre conscience de son rôle de tuteur, de phare et de modèle. C'est en tout cas ce que les jeunes attendent de lui. Rompant avec la conception taylorienne du chef de droit régalien qui dirige, contrôle et sanctionne, le manager d'aujourd'hui doit bien comprendre qu'il est porteur d'un sens profondément humain. Cette nouvelle mission, attendue de longue date par tous ceux qui souffrent au travail, justifie la confiance qui peut être accordée au manager. Elle conforte le rôle que la société lui attribue, après l'avoir privilégié tout au long de son parcours scolaire, en lui permettant de rentrer dans l'élite appelée à prendre en charge des responsabilités extraordinaires – parce que jamais apprises ni même entrevues lors de l'apprentissage scolaire – à la tête d'une entité de travail.

8.3 Le coaching gagnant est au service d'une démarche qualité de 5e génération

Pour que le coaching gagnant s'instaure dans chaque organisme et déclenche une réflexion approfondie en termes de responsabilité sociétale, de développement durable dans le temps et dans l'espace, et d'épanouissement des salariés fondé sur la formation continue comme le préconise la norme ISO 26000, le manager doit restituer à ceux qui n'ont pas bénéficié de ce parcours d'excellence une part de son privilège.

Cette action de transfert portée par le coaching-management doit se traduire par un supplément d'âme développé par chaque responsable d'encadrement, chef d'équipe ou de projet dans ses relations avec autrui, afin de donner à ces échanges un sens qui dépasse largement les finalités économiques, sans quoi ces dernières risquent de paraître bien triviales. Vis-à-vis de ceux qui n'ont comme horizon que des fins de mois difficiles, des congés payés synonymes de bousculade sur les autoroutes, une retraite qui s'effiloche et un avenir de plus en plus incertain, le manager doit prendre conscience qu'il est au moins un facteur sur lequel il a prise : ses relations avec son groupe de travail.

L'action du coaching-management doit être fondée sur une réflexion approfondie pour donner un nouveau sens à ces relations. Or, comme le coaching est une action de construction du sens en collaboration avec autrui, chaque manager doit se mettre en devoir de définir ce sens avec chaque acteur de son entité de travail, puis avec le groupe tout entier. Ensemble, ils peuvent fonder

les bases pragmatiques d'une démarche commune pour tisser les fils de nouvelles relations humaines, dont le centre et le moteur doivent résider dans les valeurs d'échange durable et authentique et dans le respect de chacun.

Alors les organismes de travail pourront entrer dans une nouvelle ère : celle d'une conception globale de la démarche qualité associant la technologie de la qualité au réseau de communications interpersonnelles, qui a la charge de la mettre en œuvre dans une démarche holistique prenant en compte l'ensemble du système organisationnel ainsi que ses répercussions dans l'espace-temps. Quand cette conception sera mise en pratique, elle constituera véritablement une avancée considérable et représentera la 5e génération de l'histoire de la qualité dans nos organismes (voir tableau 8.1).

Tableau 8.1 Historique des étapes de la qualité

Qualité artisanale		
1	**Ouvrage artisanal**	Produit unique au meilleur rapport qualité/prix
2	**Qualité maximale**	Produit personnalisé sans souci de coût
3	**Chef d'œuvre**	Les cathédrales, palais, temples, pyramides et mosquées
Qualité industrielle		
1	**Travail à la chaîne « Je produis et je suis contrôlé »**	Contrôle externe Production en quantité sans souci de qualité, rejets en fin de chaîne
2	**Production en grande série**	Contrôle statistique par échantillonnage Labo ou service de contrôle
3	**Fido-ka « Je produis et je contrôle »**	TOYOTA 1964 SEITA 1968 (AL)
4	**Cercles de qualité**	*NEMAWASHI* (dialogue généralisé) + *RINGI-SHO* (mode d'emploi), Japon, 1970 SNIAS en 1974 (AL) Lesieur en 1978 (Sérieyx)

Tableau 8.1 Historique des étapes de la qualité (fin)

Qualité industrielle		
5	**TQC + RCF + TQM**	DEMING dès 1950 CROSBY décennie 1990 AL dès 1990 (informatique, éducation, santé)
6	**TQC 5e G (norme 26000) DD/RSE/Agenda 21/ET**	Protocole de Kyoto (1992) AL (2002) Bali (2007)

Signification des sigles :

AL : Alain Labruffe (voir son ouvrage *Communication et qualité – Le Maillon fort !*, 2e édition, AFNOR, 2008)

TQC : *Total Quality Control*

RCF : Réseau Clients/Fournisseurs

TQM : *Total Quality Management*

TQC 5e G : Totale qualité et communication de 5e Génération

DD : Développement durable

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise

ET : Répercussion dans l'Espace et dans le Temps

À l'origine était la qualité suprême : celle de l'artisan des cathédrales et des palais qui réalisait un chef d'œuvre, l'ouvrage de sa tête. Elle survit encore aujourd'hui pour des élites qui peuvent s'offrir des objets uniques hors de prix et de portée pour le commun des mortels : des bottines de chez Berlutti à 4 000 euros la paire, une nuit à 10000 euros dans un palais d'Abu Dhabi, un collier de strass à 500000 euros à Monaco, une montre suisse à 1 million d'euros et… un hamburger de chez Quick à 110 euros[101].

Puis, avec l'avènement de la production de masse, la qualité s'est soldée par un contrôle final de qualité et 20 % de rebuts en fin de chaîne, voire beaucoup plus dans les usines chinoises qui se sont éveillées au taylorisme alors que les ouvriers ne savent nullement à quoi servent les produits qu'ils fabriquent dans des conditions d'un autre âge.

La 3e étape a marqué une avancée importante pour la motivation du salarié qui, avec le *fido-ka*, pouvait se contrôler lui-même. Toyota, l'inventeur de cet auto-coaching dans les années 1960, est actuellement le premier constructeur d'automobiles au monde.

101. Ce dernier exemple démontre que le prix n'est pas forcément un indicateur pertinent de qualité… gastronomique, ni de réponse aux attentes du client.

Au cours de la 4e étape, le groupe de travail a été mis à contribution et une perspective globale est apparue avec la prise en compte du réseau clients/fournisseurs et de l'amélioration continue.

Avec la qualité de 5e génération, le manager devient l'artisan – et, à ce titre, il doit retrouver le chef d'œuvre d'antan – de l'épanouissement des salariés par le biais d'une gestion quotidienne des ressources humaines qui lui sont affectées. Il faut qu'il prenne conscience qu'il ne peut parvenir à cet objectif qu'avec la mise en œuvre des préconisations de la nouvelle norme ISO/WD 26000.3 vis-à-vis du personnel : développement durable, répercussion dans le temps et dans l'espace, responsabilité sociétale, respect des droits humains fondamentaux.

Dans le cadre de l'action du manager, cette norme n'a de sens que si le manager acquiert et perfectionne une nouvelle compétence définie par ce que nous avons mis en lumière dans cet ouvrage : le coaching gagnant associé au coaching-management.

Le tableau 8.2 a pour objectif de vous aider à déterminer si vous avez le profil d'un coach-manager. Pour cela, répondez à chaque question en cochant la case A, B, C ou D, selon votre choix (une seule réponse par question).

Tableau 8.2 Êtes-vous un coach-manager porteur de sens ?

	Questions	A	B	C	D
1	**Avez-vous déjà réfléchi à vos responsabilités de manager et pouvez-vous indiquer trois valeurs centrales auxquelles vous êtes attaché ?** a) Je ne comprends pas le sens de la question b) C'est trop abstrait pour moi c) J'y ai réfléchi d) Voici le sens que je donne à mon rôle de manager et les trois valeurs clés auxquelles je tiens et me réfère dans mon action quotidienne				
2	**En tant que manager, pensez-vous qu'il existe des valeurs supérieures à l'argent que vous retirez de votre activité ?** a) Non b) La réussite c) La performance de l'entreprise d) L'épanouissement personnel des collaborateurs qui m'entourent et le mien par voie de conséquence				

Tableau 8.2 Êtes-vous un coach-manager porteur de sens ? (suite)

	Questions	A	B	C	D
3	**Que pensez-vous de l'affirmation d'Edwards Deming, le pape de la qualité, qui voulait que l'Homme soit placé au centre du système organisationnel ?** a) Inepte b) Utopique c) D'accord, en tant que force de production d) D'accord, en tant que valeur d'échange et de collaboration				
4	**Comment interprétez-vous l'affirmation du point 3 dans votre rôle de manager ?** a) Ah ? b) A l'égal de la machine c) Il fait partie du système organisationnel d) Il joue un rôle central d'acteur dont il faut constamment stimuler et encourager les quatre besoins fondamentaux (expression, information, reconnaissance, progression)				
5	**Pour donner du sens à votre action de manager, que vous faut-il ?** a) Plus de moyens b) Moins de pression c) Commencer à y réfléchir d) Engager une action de coaching				
6	**Quelle image voudriez-vous que vos collaborateurs aient de vous ?** a) Je n'en ai rien à faire b) Dur mais juste c) Je vais leur demander d) Celle d'un coach porteur de sens, d'un modèle de compétence et de comportement				
7	**Prenez-vous le temps de réfléchir à votre action et d'en rédiger régulièrement des synthèses pour mieux accompagner votre équipe ?** a) Inutile b) Je n'ai pas le temps c) C'est à voir d) C'est en place et j'organise une réunion mensuelle pour faire le point				

Tableau 8.2 Êtes-vous un coach-manager porteur de sens ? (fin)

	Questions	A	B	C	D
8	**Lors d'un projet, prenez-vous le temps de réfléchir aux meilleures compétences à mettre en œuvre pour le réussir ?** a) Évidemment b) Je prends les personnes disponibles c) C'est difficile mais j'essaie d) Je le fais en concertation, après avoir mûrement réfléchi et déterminé les compétences et la mission de chacun, que je coache si nécessaire				
9	**Vous efforcez-vous, à chaque occasion de rencontre, de stimuler le « PIRE » (progression, information, reconnaissance, expression) de chacun de vos collaborateurs ?** a) De quoi parlez-vous ? b) Vous croyez que j'ai le temps ? c) Je vais droit au but d) Je m'y emploie quotidiennement et avec chacun, j'ai même mis au point une grille de suivi				
10	**Êtes-vous convaincu de votre mission d'accompagnement, d'aide et de coaching permanent auprès de chacun de vos collaborateurs comme de l'intégralité de votre équipe ?** a) Je ne suis pas une assistante sociale b) Je n'ai pas de temps à perdre c) Je ne suis pas formé pour cela d) C'est une véritable compétence managériale qui fonde mon action et détermine mes objectifs avec chacun de mes collaborateurs				
	Sous-totaux				
	TOTAL sur 50				

Cotation :
0 pour A ; 1 pour B ; 3 pour C ; 5 pour D.
Total maximum : 50 points.

Plus de 45	Bravo ! Vous êtes le manager décrit par les bons auteurs !
De 35 à 44	Vous êtes sur la bonne voie, et apprécié de vos collaborateurs.
De 25 à 34	Vous êtes sens dessus dessous.
Moins de 24	Vous êtes dans une voie sans issue.

Épilogue
Coacher pour agir

S'il faut parler ménage-toi,
s'il faut agir prodigue-toi.
Proverbe.

Le lecteur se souvient d'Éliane, notre coachée du chapitre 7. Voici l'intégralité du compte rendu qui lui a été adressé après que la première séance a eu lieu et qu'Éliane a expérimenté les enseignements de celle-ci dans son environnement professionnel. Les préliminaires, salutations et remerciements ont été exclus ainsi que tout ce qui permettrait de reconnaître cette cliente. L'objectif est de compléter l'idée que le lecteur peut se faire de l'intégralité de l'activité d'un coach et de ce qu'il peut attendre voire exiger de lui.

Ce compte rendu servira de conclusion à cet ouvrage, un peu comme se termine une séance de coaching, en laissant un goût d'inachevé. En effet, le coaching est une action de ressourcement qui doit pouvoir se poursuivre dans le temps et se répéter à intervalles réguliers pour effectivement mériter le qualificatif de coaching gagnant et atteindre son but : remplacer un comportement défaillant par un autre plus adapté pour remporter le match. Or le match n'a ni fin ni cesse tant il est vrai, comme le disait Einstein, de façon toute relative, qu'un homme n'est accompli que le jour de sa mort.

Compte rendu d'une séance de coaching

Changer d'attitude

[…] En effet, comme vous le notez dans votre compte rendu, la prégnance de votre compétence de « neuropsy » est forte et risque parfois de parasiter votre jugement. C'est donc le premier objectif à atteindre : ***considérer les agents qui vous entourent comme des gens « normaux »****.*

Vous devez admettre qu'ils sont impliqués dans une situation où s'entremêlent sphère professionnelle et sphère familiale, pour laquelle ils cherchent un équilibre, toujours fragile. En effet, les répercussions des « incidents critiques » survenant dans l'une ou l'autre des sphères sont toujours sensibles dans le comportement personnel d'un salarié. En outre, l'insuffisante stimulation du « PIRE » (progression, information, reconnaissance, expression) au sein de l'un de ces sous-systèmes se répercute immédiatement sur l'autre. Cette carence affecte le comportement de chaque agent puis, en cascade, celui de l'équipe dans laquelle il se trouve.

Quand les systèmes de compensation ne sont pas trouvés pour atteindre l'équilibre, ils se manifestent à travers une psychopathologie particulière dont vous pouvez voir les effets dans l'établissement des Minettes. S'y ajoutent dans ce cas les reliquats d'une histoire que vous devez infléchir dans le sens qui convient à une performance de qualité pour tous les acteurs en présence, avec comme objectif la satisfaction de ces derniers, voire leur épanouissement, et au-delà la satisfaction des exigences des clients finaux : familles, Conseil général, mairie, DASS, votre organisme de tutelle.

Vous êtes donc victime de ce dont aiment se gargariser mes chers collègues sociologues : « la résistance au changement ». Or celle-ci se prévient grâce à une hyperstimulation du « PIRE » et à l'amélioration des compétences de ceux qui l'affrontent. Apparemment vous avez réussi à donner cette impulsion dans l'un des deux établissements, celui des Charmettes.

Dialoguer

*Il convient d'abord d'****informer*** *et de* ***consolider cette information****, qui fait généralement l'objet de moyens traditionnels écrits – notes, affichage, éventuellement réunions –, par un « portage » individuel, dans le cadre d'un* ***face-à-face*** *au cours duquel il s'agit d'expliquer ce que vous voulez faire. Nous*

pourrions appeler cela un entretien d'activation des motivations. Lors de cet entretien, il faut encourager l'expression d'autrui. Celle-ci se manifeste d'abord par une série de réticences, voire de refus, de balbutiements, puis de contestations ou d'idées brutes.

Pour que votre interlocuteur parvienne à une expression qui convienne mieux à l'objectif visé, il vous faudra manifester :

- *une écoute active, dont vous avez acquis une grande expérience (il faut l'infléchir dans le sens de la compréhension du vécu et non dans le sens d'un jugement ou d'une interprétation psy) ;*
- *une apparente naïveté (QQQOPCC), pour amener chacun à s'exprimer totalement et pour comprendre vraiment ce qu'il veut dire ;*
- *une grande détermination et un profond désir de comprendre votre interlocuteur en profondeur, au-delà des apparences, puis de soutenir son engagement dans l'action.*

Ce n'est qu'ainsi que vous parviendrez – et c'est essentiel – à un véritable ***accord*** *et ensuite à un* ***engagement*** *dans l'action planifié, avec des étapes de suivi décidées conjointement.*

Le dialogue ainsi instauré doit servir à satisfaire le besoin de reconnaissance (inhibé jusqu'alors) et le suivi consolide la progression.

Naturellement, à chaque rencontre, vous devez manifester la reconnaissance élémentaire attendue par chacun pour que le plan d'action soit maintenu. N'hésitez pas à employer des paroles de satisfaction et d'encouragement.

Dans le cas inverse (plan d'action non suivi ; règles, normes et protocoles non respectés), il vous faut revenir à la case départ, c'est-à-dire à un rapide ***entretien pour faire le point*** *sur l'action engagée et résoudre les difficultés avec une phrase magique que vous gardez dans votre tête : « C'est bien, je suis justement là pour vous aider ! » ou « Bon, allons voir cela ensemble », avant de conclure par « Je peux compter sur vous ! ». Vous pouvez énoncer la même formule sous forme d'interrogation si vous sentez une difficulté – « Puis-je compter sur vous ? » – jusqu'à ce que vous obteniez un « Oui ! » franc, massif et sonore qui entraîne la programmation et l'engagement d'autrui dans l'action.*

Réguler

Par ailleurs, vous devez faire chaque jour un ***rapide point*** *avec l'équipe et continuer à procéder ainsi, surtout aux Minettes.*

Une ***réunion hebdomadaire*** *(voire bimensuelle ou mensuelle) doit pouvoir être organisée dans chaque établissement pour faire le point, stimuler le « PIRE » et établir une modalité de management relationnel évidente pour tous où vous montrez votre écoute, recueillez des avis puis définissez des objectifs et consolidez le réseau relationnel, avec un animateur et un secrétaire de séance différent à chaque fois.*

Chaque semaine, dans chaque établissement et pour l'équipe soignante, une ***réunion de régulation*** *à thème et de* ***partage des bonnes pratiques*** *peut être organisée avec profit et être assortie d'une séance commune chaque mois. À terme, le médecin pourrait faire un apport théorique ciblé et peut-être un psy pourrait-il intervenir pour animer ce « groupe de parole » une fois par mois afin de prévenir le* burn-out *et liquider les affects négatifs.*

Alterner

Le moyen évoqué pour panser les plaies et montrer votre attachement aux Minettes est de mettre en place l'alternance qui fonctionne bien aux Charmettes (rythme hebdomadaire ou quotidien et non pas matin/APM). Ainsi, vous prouverez que vous attachez autant d'importance voire davantage à cet établissement en souffrance depuis longtemps. Il vous faut consacrer du temps à chacun de vos employés, et chaque entretien peut très bien se dérouler dans un cadre ne relevant pas d'un choix cornélien (unité de temps, de lieu et d'action). Le premier entretien peut très bien servir à restaurer le dialogue entre vous et chaque interlocuteur : lui s'exprime librement et formule ses réticences et son opposition ; vous concluez par vos valeurs et les objectifs que vous tenez à défendre, puis vous fixez conjointement un prochain rendez-vous pour aller plus loin. Ce second rendez-vous devrait pouvoir être plus productif et déboucher sur un plan d'action individualisé.

Informer

À chaque fois qu'une ***information importante*** *ou délicate doit être diffusée, pensez,* ***avant de la faire circuler*** *ou d'organiser une réunion, à voir les personnes les plus hostiles pour leur en faire part personnellement et recueillir*

leurs objections afin d'y répondre à ce moment-là, quitte à adapter l'information en usant des nuances requises et de l'intonation modulée nécessaire. Vous devez obtenir leur coopération à ce moment précis, ou au moins leur neutralité.

Vous pouvez aussi vous inspirer du tableau 9.2 de l'ouvrage 60 tableaux de bord pour la gestion des compétences *afin de vérifier vos progrès en matière de stimulation du « PIRE » de chacun de vos agents en souffrance (le PIRE désignant les quatre besoins fondamentaux de toute personne : Progression, Information, Reconnaissance, Expression, que le manager a le devoir de stimuler et de satisfaire).*

Enfin, tenez à jour un journal et des tableaux de bord pour enregistrer les avancées obtenues et en faire état lors des réunions mensuelles de service.

Bibliographie

Ouvrages

Adler Alfred, *Pratique et théorie de la psychologie individuelle*, Payot, 1961.

Alain, *Propos sur l'éducation*, PUF, 16e édition, 1976.

Albert Éric, Braconnier Alain, *Tout est dans la tête*, Odile Jacob, 2001.

Ancelin-Schutzenberger Anne, *Le Psychodrame – Théorie et pratique*, Payot, 2003.

André Christophe, Lelord François, *L'Estime de soi*, Odile Jacob, 2002.

Barthes Roland, *L'Empire des signes*, Flammarion, 1970.

Berne Éric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1999.

Berne Éric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 2001.

Berne Éric, *Des jeux et des hommes*, Stock, 2003.

Boudon Raymond, *L'Art de se persuader*, Fayard, 1990.

Bouillerce Brigitte, Carré Emmanuel, *Savoir développer sa créativité*, Retz, 2000.

Bournois Frank, Chavel Thierry, Filleron Alain, *Le Grand Livre du coaching*, Eyrolles, 2008[102].

102. Une vaste bibliographie est disponible dans cet ouvrage.

Buratti Laurent, Lenhardt Vincent, *Le Coaching*, InterÉditions, 2007.

Carnegie Dale, *Comment se faire des amis*, Le Livre de Poche, 1990.

Charpak Georges, Broch Henri, *Devenez sorciers, devenez savants*, Odile Jacob, 2002.

Cottraux Jean, *Les Thérapies cognitives – Comment agir sur nos pensées ?*, Retz, édition revue et corrigée, 2006.

Coué Émile, *Œuvres complètes*, Astra, 1976.

Coyaud Maurice, *Fourmis sans ombre – Le Livre du haïku*, Phébus, 2002.

Crosby Philip B., *La Qualité sans larmes*, Economica, 1986.

Dalaï-Lama, *Pacifier l'esprit*, Albin Michel, 2007.

Damasio Antonio R., *Le Sentiment même de soi*, Odile Jacob, 2002.

Deming W. Edwards, *Hors de la crise*, Economica, 2002.

Dupuy Ernest, *Comprendre l'autre, réussir avec lui – La Dynamique du dialogue*, Chronique sociale, 2000.

Edelman Gerald M., *Biologie de la conscience*, Odile Jacob, 1992.

Escarpit Robert, *Théorie générale de l'information et de la communication*, Hachette, 1986.

Fanget Frédéric, *Affirmez-vous !*, Odile Jacob, 2002.

Fromm Erich, *L'Art d'être*, Desclée de Brouwer, 2000.

Hawking Stephen, *Une brève histoire du temps*, Flammarion, 2008.

Herzberg Frederick, *Le Travail et la Nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, 1978.

Hirigoyen Marie-France, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, La Découverte, 2003.

Jacquard Albert, *Tentatives de lucidité*, Stock, 2004.

Jaulent Patrick, Quarès Marie-Agnès, *Pilotez vos performances*, AFNOR, 2006.

Klaus Marshall H., Kennell John H., Klaus Phyllis H., *The Doula Book : How a Trained Labor Companion Can Help You Have a Shorter, Easier, and Healthier Birth,* Da Capo press, 2002.

Landy Gérard, *AMDEC*, AFNOR, 2007.

Lapid-Bogda Ginger, *L'Ennéagramme – Se connaître pour réussir*, ESF, 2007.

Ledoux Jean-Pierre, Ledoux Régine, *Manuel à l'usage du formateur*, AFNOR, 2004.

Lenhardt Vincent, Cardon Alain, Nicolas Pierre, *L'Analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2e édition, 2003.

Lévy-Leboyer Claude, *La Motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2e édition, 2000.

Linton Ralph, *Le Fondement culturel de la personnalité*, Dunod, nouvelle édition, 1999.

Maslow Abraham, *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.

Maslow Abraham, *Devenir le meilleur de soi-même – Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, 2008.

Mc Gregor Douglas, *La Profession de manager*, Gauthier-Villars, 1974.

Meyer Catherine et alii, *Les Nouveaux Psys*, Les Arènes, 2008.

Miller Arthur I., *Intuitions de génie*, Flammarion, 2000.

Mintzberg Henry, *Le Management – Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organistion, 2000.

Montaigne, *Essais*, Éditions du Seuil, 1988.

Moreno Jean-Louis, *Psychothérapie de groupe et psychodrame*, PUF, 2007.

Morin Edgar, *La Méthode – L'Identité humaine*, Éditions du Seuil, 2001.

Morin Edgar, *La Complexité humaine*, Flammarion, 2002.

Morin Lucien, *Les Charlatans de la nouvelle pédagogie*, PUF, 1973.

Mucchielli Alex, *Les Jeux de rôle*, PUF, 2007.

Mucchielli Roger, *L'Entretien de face à face dans la relation d'aide*, ESF, 2007.

Peter Laurence J., Hull Raymond, *Le Principe de Peter*, Le Livre de Poche, 1998.

Platon, *Apologie de Socrate*, Flammarion, 2000.

Racine Jean, *Les Plaideurs*, Gallimard, 2006.

Rogers Carl, *La Relation d'aide et la psychothérapie*, ESF, 1980.

Saul John, *Mort de la globalisation*, Payot, 2006.

Sérieyx Hervé, Archier Georges, *Pilotes du 3e type*, Éditions du Seuil, 1986.

Sérieyx Hervé, *Boussoles pour temps de brume*, Village mondial, 2004.

Stiglitz Joseph E., *La Grande Désillusion*, Le Livre de Poche, 2002.

Target Christian, *Manuel de préparation mentale*, Chiron, 2003.

Talayesva Don C., *Soleil hopi*, Pocket, édition revue et corrigée, 2005.

Vincent Jean-Didier, *Le Cœur des autres*, Plon, 2003.

Vincent Lucy, *Où est passé l'amour ?*, Odile Jacob, 2007.

Watzlawick Paul, Weakland John H., Fisch Richard, *Changements*, Éditions du Seuil, 1981.

Zwang Gérard, *La Statue de Freud*, Robert Laffont, 1985.

Sites Internet

www.socratemanagement.fr

www.orthonet.com

www.infosuicide.org

Recueil de normes

Mise en œuvre des ISO 9000, AFNOR Éditions, 2002.